



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ MALÉHO
RODINNÉHO STROJÍRENSKÉHO PODNIKU**

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF A SMALL FAMILY ENGINEERING COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucie Čermáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Lucie Čermáková**
Studijní program: Procesní management
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr na založení malého rodinného strojírenského podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavení kompletního realizovatelného podnikatelského plánu na založení a provozování malého rodinného strojírenského podniku na základě získaných teoretických znalostí, vlastních zkušeností a výsledků z analýz.

Základní literární prameny:

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Anotace

Předmětem této bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu na založení malého rodinného strojírenského podniku. Práce je tvořena z části teoretické a části analytické. Teoretická část obsahuje základní charakteristiku podnikatelského plánu a jeho ekonomických aspektů potřebných k lepšímu pochopení této problematiky. Charakterizuje také problematiku rodinného podnikání. Analytická část pak převádí všechny tyto poznatky do reálného podnikatelského záměru. Záměrem je posouzení reálnosti tohoto podnikatelského plánu, vytvoření finančního plánu a strategie a posouzení předpokladů úspěšnosti podnikatelského záměru.

Klíčová slova

podnikatelský plán, podnikání, strojírenství, CNC obrábění, analýza trhu, finanční analýza, analýza rizik

Annotation

The subject of this bachelor thesis is the creation of a business plan for the establishment of a small family engineering company. The work consists of a theoretical part and an analytical part. The theoretical part contains the basic characteristics of the business plan and its economic aspects needed to better understand this issue. It also characterizes the issue of a family business. The analytical part then transfers all this knowledge into a real business plan. The intention is to assess the reality of this business plan, create a financial plan and strategy and assess the assumptions of the success of the business plan.

Key words

business plan, business, engineering, CNC machining, market analysis, financial analysis, risk analysis

Bibliografická citace

ČERMÁKOVÁ, Lucie. Podnikatelský záměr na založení malého rodinného strojírenského podniku [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133823>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 4. dubna 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, doc. Ing. Vítovi Chlebovskému, Ph.D., za cenné rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce. Dále chci poděkovat Bc. Tomášovi Nečasovi, za konzultace praktické části práce. V poslední řadě chci poděkovat mé rodině za podporu po celou dobu studia.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	9
CÍL PRÁCE	10
1 Teoretická východiska práce.....	11
1.1 Podnikání	11
1.2 Mýty o podnikání.....	12
1.3 Cíle podnikání.....	13
1.4 Společensky odpovědné podnikání.....	13
1.5 Podnikatelský záměr	14
1.5.1 Postup při sestavování podnikatelského plánu	15
1.6 Rodinné podnikání.....	27
1.6.1 Historie rodinných podniků.....	27
1.6.2 Definice rodinného podniku	27
1.6.3 Specifická problematika rodinného podnikání	30
1.6.4 Plánování a řízení následnictví.....	32
1.7 Marketingová komunikace a podpora prodeje v začínající firmě.....	32
1.7.1 Marketingové prostředí	34
1.7.2 Marketingový výzkum.....	36
1.8 Strategické plánování v podniku.....	36
1.8.1 Úrovně řízení a typy managementu.....	37
1.9 Finance začínající firmy.....	38
1.9.1 Možné zdroje financování	41
2 Analýza současného stavu.....	43
2.1 Charakteristika zvoleného podnikatelského záměru.....	43
2.1.1 Vize podniku	43

2.1.2	Strategie podniku.....	44
2.1.3	Cíle podniku	44
2.2	PEST analýza.....	44
2.3	Porterova analýza.....	47
2.4	SWOT analýza.....	50
3	Vlastní návrhy řešení.....	53
3.1	Popis ekonomického subjektu	53
3.2	Právní forma podnikání	53
3.3	Založení společnosti	54
3.4	Personální zajištění	55
3.5	Prostorové zajištění.....	56
3.6	Technologické zajištění	56
3.6.1	Výběr obráběcího stroje	56
3.6.2	Software.....	62
3.7	Organizace výrobního úseku	62
3.8	Marketingový plán podniku.....	63
3.9	Prodejní a distribuční plán podniku	63
3.10	Analýza rizik.....	64
3.11	Harmonogram projektu.....	67
3.12	Finanční plán podniku	68
3.12.1	Zdroje financování.....	68
3.12.2	Ekonomické a finanční zhodnocení.....	69
	Závěr	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM GRAFŮ	87

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je záměr na založení malého rodinného strojírenského podniku. Tento obor jsem si zvolila z toho důvodu, že je mi oblast výroby velice blízká. Díky této práci budu mít na podnikání ve strojírenském oboru reálnější pohled a mohla by být startem pro mé budoucí podnikání.

Rodinné podnikání je v České republice hojně zastoupeno, jde často o malé a střední podniky, některé rodinné podniky mají dnes však na svých trzích dominantní postavení. Právě rodinné podniky se řadí mezi ty nejstabilnější podniky se spokojenými zaměstnanci, a to hlavně z toho důvodu, že rodinné podniky bývají ve vlastnictví zakladatelské rodiny celá desetiletí, ačkoliv nejsou v České republice nějak zvláště zvýhodňovány.

Práce bude rozdělena do tří samostatných kapitol, přičemž v rámci první, teoretické části, budou vymezeny pojmy týkající se podnikání a podnikatelského záměru. Část podnikatelského záměru bude definovat jeho náležitosti a aktivity, které se k němu vážou. Další podkapitolou v teoretické části bude rodinné podnikání, jeho historie a úskalí, které s sebou podnikání s rodinnými příslušníky nese. Předposlední podkapitolou jsou vymezeny marketingové a komunikační nástroje v začínající firmě, tedy definice toho, jak se o nás náš zákazník dozví a jak se k němu náš produkt dostane. Závěr teoretické části se zaměřuje na strategické plánování a jeho úlohu v podniku.

Druhá, analytická část, bude zaměřena na vyhotovení analýz vnitřního a vnějšího prostředí vybraného podniku. Pomocí SWOT analýzy budou definovány předpokládané slabé a silné stránky společnosti, dále pak příležitosti, kterých by mohla firma využít a hrozeb, které by mohly podnik ohrozit. Dále pak budou vymezeny konkurenční síly skrze Porterovu analýzu konkurenčních sil a identifikovány vnější faktory podniku pomocí analýzy PEST.

Návrhová část pak rozhodne, jak budou získány zdroje k založení podnikání a jak budou alokovány. Zabývá se také technologickým, prostorovým a personálním zajištěním. Bude definován časový harmonogram a zpracována analýza rizik, která poslouží ke kritickému zhodnocení podnikatelského záměru.

CÍL PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavení kompletního realizovatelného podnikatelského plánu na založení a provozování malého rodinného strojírenského podniku na základě získaných teoretických znalostí, vlastních zkušeností a výsledků z analýz.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části jsou obsaženy teoretické aspekty práce formou literární rešerše tištěných i elektronických zdrojů. Jsou zde popsány základní pojmy a jejich definice, které se úzce vážou na podnikatelský plán.

V druhé, analytické části se práce zaměřuje na analýzu současného stavu pomocí analýz, jako jsou SLEPT analýza a SWOT analýza. Současně obsahuje základní popis společnosti, její umístění a odhadované náklady a výnosy prvních letch fungování společnosti a možné způsoby financování.

V závěru práce je podnikatelský plán kompletně zhodnocen a je posouzeno, zda je tento podnikatelský plán reálně proveditelný.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou na teoretické bázi objasněny základní pojmy, které souvisí s podnikáním, podnikatelským záměrem a jeho náležitostmi. V neposlední řadě je v kapitole část věnující se rodinnému podnikání a úskalí s ním spojeného.

1.1 Podnikání

Co je podnikání

Podnikání je v občanském zákoníku definováno jako „... soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ (§ 420 odst. 1 NOZ).

Příčemž (4, str. 20):

- soustavnost – činnost musí být vykonávána opakovaně a pravidelně, ne příležitostně;
- samostatnost – pokud je podnikatel fyzickou osobou, jedná osobně, právnická osoba jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu;
- vlastní jméno – právní úkony jsou činěny vlastním jménem, v případě fyzické osoby jde o jméno a příjmení, právnická osoba činí tyto úkony pod svým názvem (obchodní firmou);
- vlastní odpovědnost – veškerá rizika za svou podnikatelskou činnost nese podnikatel (fyzická i právnická osoba).
- dosažení zisku – úmyslem podnikatelské činnosti je tvorba zisku.

Podnikatel

Dle občanského zákoníku podnikatelem je (§ 420 odst. 1 NOZ):

- osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění;
- osoba, podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikatel versus zaměstnanecký poměr

Zaměstnanec je osoba v závislé činnosti oproti tomu je podnikatel osoba samostatně výdělečně činná, tedy podnikající, je to osoba relativně nezávislá, která má osoby podřízené závislé na jeho vůli a úspěchu či neúspěchu v podnikání (4, str. 31).

Podnik

Nejobecněji je podnik subjekt, ve kterém se vstupy mění na výstupy. Právně je však definován jako soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání. K podniku také náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, ty patří podnikateli a slouží k provozování podniku (4, str. 35).

1.2 Mýty o podnikání

Člověk se podnikatelem musí narodit

Tato představa o podnikání je mylná, neexistuje žádný podnikatelský gen, který člověk buď má, nebo nemá. Vše závisí na schopnostech člověka se učit, na jeho vůli a zapálení pro danou věc. Podobně nemůžeme říct, že se podnikání nelze naučit. Pro úspěch v podnikání jsou nejdůležitější dvě věci, a to postoj člověka k podnikání a znalost procesů, které v něm probíhají (4, str. 21).

Většina nových firem zbankrotuje

Statistiky říkají, že v prvním roce podnikání ukončí svou činnost až 70 % firem a do pěti let až 90 %. Nejsou však úplně přesné. Velká část firem opravdu zbankrotuje, jiné však můžou pouze změnit majitele nebo skončí zakladatelé svou činnost z toho důvodu, že nenaplní jejich představy a očekávání. Podnikání není bezrizikové a jeho úspěch ovlivňuje spousta faktorů, například obor podnikání, způsobu financování nebo schopnosti a zkušenosti podnikatele (4, str. 21).

Kdo je úspěšný v zaměstnání, bude úspěšný i v podnikání

Úspěšnost v zaměstnání nezaručuje, že zaměstnanec by byl úspěšný podnikatel. Tyto dva světy se znatelně liší, a to jak v potřebných znalostech a dovednostech, tak ve vůli obětovat volný čas, rodinu nebo koníčky pro daný cíl (4, str. 21).

1.3 Cíle podnikání

V podnikatelské činnosti nesledujeme pouze jeden jediný cíl, ale s ohledem na vývoj v podniku i v jeho okolí se v čase naše cíle mění a přizpůsobují. Nejčastějším cílem, který také definuje obchodní zákoník je dosažení zisku. Dalším cílem může být vymezení požadované tržní hodnoty podniku nebo maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmů stakeholderů (4, str. 23).

1.4 Společensky odpovědné podnikání

Společenská odpovědnost firem se začala projevovat na počátku 20. století, kdy se ve světě začínali objevovat významné podnikatelské osobnosti, které svoji pozornost nevěnovali jen ekonomické oblasti podnikání, ale i zlepšování podmínek práce svých zaměstnanců a někteří se dokonce snažili zlepšit život i v okolním prostředí jejich podniku. Například Henry Ford rozpracoval program na podporu rekreace a zdravotních potřeb svých zaměstnanců. Z českých průkopníků můžeme uvést například Tomáše Baťu, který své zaměstnance nejen vychovával, vzdělával a snažil se o jejich osobnostní rozvoj, ale také se snažil o to, aby jejich život byl kvalitnější. V tomto ohledu se podílel na výstavbě nemocnice, kina či koupaliště (4, str. 25).

Stěžejní koncept společenské odpovědnosti navrhl v roce 1979 Archie B. Carroll, v něm se soustředí čtyři základní oblasti, které byly do té doby považovány za vzájemně se vylučitelné. Carroll se dále zabýval i sladěním ekonomických a společenských zájmů podniků a z jeho teorie je zřejmé, že v budoucnu se podniky budou muset soustředit na široké zájmy společnosti v daleko větší míře, než je tomu doposud (4, str. 27).



Obrázek 1: Carrollova pyramida sociální odpovědnosti, (Zdroj: 4 str. 26)

1.5 Podnikatelský záměr

Než začneme svůj podnikatelský plán realizovat, je důležité si ověřit jeho reálnost a životaschopnost. Důvodů, proč podnikatelský plán před realizací svého nápadu sestavit, je samozřejmě více. Může jít například o potřebu získat chybějící finanční prostředky, najít společníka pro realizaci nebo informovat své obchodní partnery a zaměstnance (5, str. 14).

Zejména pro začínající podnikatele je podnikatelský plán velice důležitý, zjistí z něj celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů, možnosti jejich zhodnocení a celou strategii představit investorovi (5, str. 14).

Podnikatelský plán je hlavně o budoucnosti, proto by se měl podnikatel dobře orientovat a správně předvídat budoucí vývoj, a proto i zohlednění rizik by mělo v podnikatelském plánu hrát zásadní roli (8, str. 97).

1.5.1 Postup při sestavování podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není obecně nikde závazně stanoven. Každý má jiné požadavky na to, jak by měl plán vypadat. Mnozí investoři dnes z časových důvodů požadují, aby byl záměr zpracován jednoduše a přehledně pouze formou prezentace, například v programu MS PowerPoint. Na druhé straně banky chtějí propracovaný plán se všemi aspekty a k němu další řadu dokumentů a informací (5, str. 14).

Jednou z možností struktury podnikatelského plánu je (5, str. 14):

1. titulní list;
2. obsah;
3. úvod, účel a pozice dokumentu;
4. shrnutí;
5. popis podnikatelské příležitosti;
6. cíle firmy a vlastníků;
7. potenciální trhy;
8. analýza konkurence;
9. marketingová a obchodní strategie;
10. realizační projektový plán;
11. finanční plán;
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu;
13. přílohy.

1.5.1.1 Titulní list

Titulní list slouží k uvedení základních informací, jako jsou např. obchodní název, logo firmy (pokud již existuje), název podnikatelského záměru a jméno autora (5, str. 15).

1.5.1.2 Obsah

Obsah je v dokumentu velice důležitý, když v dokumentu chybí, ztíží se tím vyhledávání v něm a může to čtenáře záměru zbytečně rozladit. Měl by být krátký a přehledný s nadpisy maximálně třetí úrovně (5, str. 15).

1.5.1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Na začátek podnikatelského plánu zařadíme úvod, který prezentuje účel záměru, podrobnosti a úplnosti podnikatelského záměru, např. informace, že plán je napsán pro potenciálního investora. Pozice dokumentu se uvádí v případě neúplné verze dokumentu, aby nedošlo k nesrovnalostem (5, str. 15).

1.5.1.4 Shrnutí

Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, měl by to být obsáhlejší popis toho, co se na následujících stranách nachází. Po přečtení shrnutí by se měla ve čtenáři probudit zvědavost, která podnítí jeho zájem přečíst si i zbytek podnikatelského plánu. Můžeme zde uvést například, jaké produkty budeme poskytovat, jaké jsou jeho konkurenční výhody a užitek pro zákazníka nebo nejdůležitější kvantitativní finanční informace (5, str. 16).

1.5.1.5 Popis podnikatelské příležitosti

V této části podnikatel objasní, v čem spočívá jeho podnikatelská příležitost. Může jít například o nalezení mezery na trhu nebo objevení nového technického principu. Hlavním cílem je zde přesvědčení čtenáře, že právě teď je vhodný čas pro realizaci nápadu a že podnikatel má pro tuto realizaci ty nejlepší předpoklady. Nesmí zde chybět informace o tom, kdo náš výrobek či službu potřebuje a jak bude tato potřeba převedena do podoby tržeb a zisku (5, str. 16).

1.5.1.6 Cíle firmy a vlastníků

Zde podnikatel přesvědčuje o tom, že je schopný úspěšně realizovat předložený podnikatelský projekt. Investoři a další subjekty poskytující kapitál se domnívají, že úspěch či neúspěch firmy ovlivňuje především její vedení. Jednotlivé produkty, technologie a trhy mají taktéž obrovský význam, avšak o celkové úspěšné realizaci podnikatelského plánu rozhodují odborné schopnosti managementu a podnikání (5, str. 17).

Cíle v podnikatelském plánu by měly být definovány přibližně na pět let s konkretizací na jeden rok až dva roky (5, str. 18).

Cíle vlastníků a manažerů firmy jsou odrazem osobností a vlastností manažerů a vlastníků firmy. Zkušenosti investorů totiž říkají, že množství projektů skončí neúspěchem právě pro nedostatečné prodiskutování cílů vlastníků a manažerů firmy. Je tedy vhodné u vlastníků a klíčových osobností uvést, jakou roli budou ve firmě hrát při založení a jak se bude měnit při následném firemním růstu (5, str. 18).

1.5.1.7 Potenciální trhy

Podnikatelský záměr při jeho realizaci může uspět jen tehdy, když bude existovat trh, který o produkty záměru, popř. jejich inovace bude mít zájem. Na základě analýz oboru a trhu musí záměr existenci těchto potenciálních trhů prokázat. K tomu jsou zapotřebí informace o velikosti trhu, o obvyklé oborové výnosnosti, o zákaznících a překážkách při vstupu na tento trh. V podnikatelském záměru tedy uvádíme informace o celkovém trhu a o cílovém trhu (5, str. 19).

Znamená to tedy, že trh vymezíme, popíšeme jeho charakteristické znaky a zaměříme se na zákazníky, kteří (5, str. 20):

- mají z výrobku nebo služby značný užitek;
- mají k výrobku či službě snadný přístup;
- jsou ochotní za produkt výroby nebo službu zaplatit.

S výrobkem či službou můžeme uspět jen tehdy, pokud dokážeme uspokojit konkrétní potřeby zákazníků. Přizpůsobovat však výrobek či službu každému jednotlivému zákazníkovi se nevyplácí. Proto je nutné trh tzv. segmentovat, tj. rozdělit zákazníky do skupin podle vybraných kritérií. Segmentovat trh lze například podle oblastí použití nebo požadavků zákazníků na cenu a jakost (5, str. 20),

Uplatnění těchto kritérií najdeme zejména tehdy, když nám pomohou rozdělit zákazníky do jednotlivých skupin s podobnými potřebami a podobným nákupním chováním (5, str. 20).

Tato segmentace nám tvoří hledaný cílový trh. Po vymezení neusilujeme o všechny segmenty, nýbrž jen o ty, které do budoucna slibují největší zisk (5, str. 20).

1.5.1.8 Analýza konkurence

Často jsou tvůrci podnikatelských záměrů v mylné domněnce, že pro ně v daném segmentu neexistuje konkurence. Jde především o ty záměry, které přicházejí s novými převratnými produkty. Téměř vždy jsou ale na omylu, nepřemýšlejí totiž o faktu, že určité problémy se dají vyřešit hned několika způsoby. Obchodní zástupce může z Prahy do Brna cestovat např. autem, autobusem, vlakem nebo letadlem. Často ale konkurence není tak zřejmá, proto je při zpracování podnikatelského záměru nutné provést analýzu konkurence důkladně (5, str. 21).

Postup při takovéto analýze začíná určením firem, které představují konkurenci. K nim patří ty firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo podobné produkty, tyto firmy řadíme mezi tzv. skutečné konkurenty. Vedle nich však existují i jiné firmy, které dnes konkurenci nepředstavují, do budoucna se jí však můžou stát, jsou to tzv. potenciální konkurenti. Při velkém množství konkurentů na trhu je většinou jejich průzkum časově i finančně náročný, proto konkurenty pouze rozdělíme na skupinu hlavních a vedlejších konkurentů. Hlavní skupina konkurentů hraje na daném trhu velice významnou roli a bude ji hrát i nadále a řadíme k ní i firmy, které se naší firmě velmi podobají (5, str. 22).

Po určení konkurentů musíme analyzovat jejich přednosti a nedostatky. Hodnotíme jak konkurenty hlavní, tak konkurenty vedlejší, a to podle kritérií jako jsou např. obrát, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům nebo jejich cen. Poté můžeme určit konkurenční výhody jednotlivých firem. Při zpracování analýzy konkurence nesmíme zapomenout na to, že nejde o naše subjektivní hodnocení ale o pohled zákazníka. Není proto od věci se do role zákazníka vžít nebo se jich přímo zeptat v rámci zpracování vlastního tržního průzkumu (5, str. 22).

1.5.1.9 Marketingová a obchodní strategie

Prodej a marketing mají na úspěšnost firmy zásadní vliv. Je tedy potřeba čtenářům ukázat, že naše marketingová a obchodní strategie je přinejmenším dobrá (5, str. 22).

V zásadě jde v této strategii o tři okruhy problémů (5, str. 22):

- výběr cílového trhu;
- určení tržní pozice produktu;

- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Výběr cílového trhu je nám již známá segmentace, která je více popsána v kapitole 2.1.1 (5, str. 22).

1.1.4 Potenciální trhy

Po této segmentaci přichází určení pozice na trhu našeho produktu, to probíhá ve třech krocích (5, str. 23):

- Identifikace možných konkurenčních výhod našeho produktu, na jejichž základě můžeme pozici budovat.
- Výběr optimální konkurenční výhody, mělo by jít o výhodu, která je pro spotřebitele důležitá, musí být však v souladu s firemním posláním a možnostmi.
- Zvolení efektivního způsobu komunikace a propagace této výhody.

1.5.1.10 Marketingový mix

Posledním rozhodovacím okruhem jsou nástroje marketingového mixu. Nejznámější marketingový mix se skládá ze čtyř nástrojů tzv. 4P. Tento klasický marketingový mix tvoří (5, str. 23):

- produkt (product);
- cena (price);
- distribuce (place);
- marketingová komunikace (promotion).

Rozvoj marketingu přinesl i obměny klasického marketingového mixu v podobě tzv. 7P přidáním prvků – politics (politika), public opinion (veřejné mínění) a people (lidské zdroje). Další verze, která se používá je tzv. zákaznický marketingový mix 4C, který obsahuje (5, str. 23):

- zákazník (customer);
- náklady na zákazníka (cost);
- pohodlná dostupnost (convenience);
- komunikace (communication).

Marketingový mix vychází ze strategických marketingových rozhodnutí. Všechna marketingová taktická rozhodnutí musí podporovat positioning značky a odpovídat cílovému segmentu (2, str. 152).

Produkt

Podstatu naší nabídky na trhu tvoří náš produkt, který uspokojuje potřeby našich zákazníků, proto je na něj v rámci marketingového mixu zaměřena největší pozornost. U produktu řešíme základní problémy, jako například které produkty budeme nabízet nebo atributy produktu a jejich změny např. design, značka, balení, záruka a dodatečné služby. Riziko může investor spatřit u nových produktů, které potřebují osvědčení nebo schválení. Většinou jde o osvědčení od veřejných institucí, a proto je nutné tyto možnosti pozorně sledovat. Do podnikatelského záměru proto musíme uvést, kdo za získání těchto náležitostí zodpovídá. Při příchodu na trh s unikátním patentovým řešením musíme předem počítat s tím, že na případnou patentovou ochranu je třeba vyčlenit lidské i finanční zdroje (5, str. 24).

Každá firma by měla zvažovat, které produktové charakteristiky jsou pro její výrobek nejdůležitější. Měla by vědět, které charakteristiky zákazníci opravdu ocení a za jakou cenu. Každá doplňková funkční charakteristika, zvyšování výkonnosti nebo využití kvalitnějších materiálů zvyšují náklady na daný produkt, a tedy i prodejní cenu. Má je tedy smysl zvažovat jen v tom případě, kdy lze zvýšené náklady kompenzovat vyššími tržbami (2, str. 157).

Význam těchto charakteristik je tedy vždy nezbytné hodnotit z pohledu cílového zákazníka. Zde hovoříme o tzv. produktovém výzkumu, kdy výrobce zjišťuje, které varianty jeho produktu jsou zákazníky nejpreferovanější a kolik jsou za ně ochotni zaplatit (2, str. 158).

Cena

Cena, tedy částka, kterou za produkt dostaneme, je jediné „P“, které představuje firemní výnosy. Všechna ostatní „P“ jsou primárně spojena s náklady. Cena má tedy pro firmu význam existenční (2, str. 175).

Cenová politika je velice důležitý prvek marketingového mixu. Roli hrají především výše ceny a její stabilita. Vytvořením ceny se začleňujeme do spotřebitelské hierarchie

a ovlivňujeme tak jejich nákupní rozhodování a zároveň upevňujeme svoji konkurenční pozici. Faktory, které ovlivňují tvorbu ceny, jsou například cíle firmy a její cenová politika, náklady, poptávka nebo konkurence (5, str. 24).

Odpovědí na to, jakým způsobem zákazníci ceny porovnávají, jsou tzv. referenční ceny. Jsou to ceny, které zákazníci znají z předchozích nákupů a vůči kterým produkty v dané kategorii srovnávají. Může jít o cenu, kterou zákazníci pro danou kategorii vnímají jako běžnou, o cenu, kterou zaplatil zákazník posledně, o nejvyšší přijatelnou cenu, o nejnižší přijatelnou cenu (cena pod touto hranicí je zákazníkovi podezřelá a signalizovala by nepřijatelnou kvalitu) nebo o cenu, kterou považuje zákazník za férovou. Jako referenční cena může také posloužit cena konkurenčního produktu, kterou registrují při nákupech v kamenných prodejnách či na internetu (2, str. 178).

Nejnižší možnou hranici ceny představují náklady na výrobu, distribuci a prodej. Právě náklady jsou způsobem, který firmy využívají ke stanovení ceny produktu. Firmy mohou klesnout s cenou pod hranici nákladů například, aby přežily v časech ekonomické recese nebo aby zničily konkurenci, vždy je tento stav ale krátkodobý a dlouhodobě neudržitelný. Základní tři cenové strategie jsou vysoké ceny, strategie dobré hodnoty a ekonomická strategie neboli strategie nízké ceny. Při strategii vysoké ceny oslovují firmy segment požadující vysokou kvalitu, a který zároveň není příliš citlivý na cenu. Strategie dobré hodnoty znamená, že výrobce nabízí produkt, který je poměrně kvalitní, ale cenu volí nižší než u předchozí strategie. Při rozhodnutí se pro ekonomickou strategii cílí firma na zákazníky, pro které je primární nízká cena a spokojí se s nižší kvalitou produktu (2, str. 181).

Vysoká vnímaná kvalita	Strategie vysoké ceny	Strategie dobré hodnoty
	Chybný pricing	Ekonomická strategie
Vysoká cena		Nízká cena

Obrázek 2: Základní cenové strategie, Zdroj: (2, str. 181)

Distribuce

Distribuční politika řeší jednu zásadní otázku, kterou je návrh vhodné organizace prodeje. V podnikatelském plánu tedy musíme vysvětlit naši prodejní strategii a použití jednotlivých distribučních cest. Je důležité popsat, zda budeme zajišťovat všechny prodejní aktivity sami a prodej bude tudíž probíhat konečným zákazníkům nebo využijeme prodejních mezičlánků. V druhém případě pak popíšeme, které osoby, instituce nebo firmy přicházejí v úvahu a které jsou pro nás ty nejvhodnější. Nakonec stanovíme prodejní náklady buď formou procenta z obrátu, nebo vhodnějším postupem zahrnujícím všechny potřebné distribuční činnosti a náklady na jejich uskutečnění (5, str. 25).

Přímý prodej pomocí vlastních prodejců je nejvyužívanější na B2B (Business to Business – prodej mezi firmami) trzích. Firmy na těchto trzích mívají relativně málo zákazníků, produkty zde jsou složité a ceny zakázek bývají velmi vysoké. Oproti tomu na trzích B2C (Business to Customer – prodej mezi firmou a zákazníkem) se produkty mohou pohybovat v řádech desítek korun. Jinou formou je tzv. síťový nebo multi-level marketing. Výrobce poskytuje svým prodejcům, kteří jsou obvykle i jeho zákazníci vytváří dvojí užitek: výhodnější nákup produktů pro svou potřebu a možnost výdělků prodejem produktů dalším zákazníkům (2, str. 223).

Nedostatečná dostupnost produktu může být pro firmu i likvidační. V některých případech je právě dostupnost tím faktorem, proč zákazníci určitý produkt poptávají. Příkladem mohou být obchody v centrech měst, kde si lidé mohou nakoupit do pozdních nočních hodin. Přesto, že nabízejí malý sortiment a účtují si relativně vyšší ceny, mají své zákazníky, kteří je ocení (2, str. 216).

Pro prémiové značky je zážitek spojený s doručením velmi důležitý. Hlídnají proto, aby se zákazníkovi dostalo odpovídající obsluhy a distribuční místa odpovídala positioningu značky. Budují tzv. vlajkové prodejny, které mají zajistit prožitek z nákupu a nadšení pro danou značku (2, str. 218).

Při intenzivní distribuci se firma snaží o to, aby byl její produkt zákazníkům co nejdostupnější, a to kdykoli a kdekoli si vzpomenou. Proto využívá firma co nejvíce možných distribučních míst, tato strategie se využívá zejména u produktů, které jsou velmi často spotřebovávány. Typickým příkladem je Coca-Cola, která je dostupná takřka v každém obchodě (2, str. 219).

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je řízené informování a přesvědčování vybraných cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy své firemní cíle. Kampaň musí vycházet z celkové marketingové strategie, v případě, že by firma spustila komunikační kampaň, která cílovému segmentu neodpovídá a nepodporuje stanovený firemní positioning, dopustila by se závažné chyby (2, str. 195).

Reklama je neosobní placená forma komunikace, která probíhá nejčastěji prostřednictvím různých médií, hlavní je zde hromadné působení. Využívá se nejvíce tam, kde je potřeba oslovit v krátkém časovém horizontu co největší skupinu spotřebitelů (5, str. 26).

Osobní prodej je často pokládán za vůbec nejefektivnější formu komunikace, jde ale zároveň o komunikaci, která je finančně nejnáročnější. Jedná se o formu přímého dialogu prodávajícího a kupujícího, která umožňuje prodejci sledovat reakce spotřebitele a okamžitě se jim přizpůsobovat (5, str. 27).

Public relations zahrnuje v širším významu vztah ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám firmy. Úlohou PR je přispět ke zvýšení image firmy a zlepšení obrazu firmy v očích veřejnosti. Do této komunikační politiky řadíme například charitativní dary, sponzoring nebo vydávání podnikových časopisů (5, str. 27).

Na současných hyperkonkurenčních trzích je pro marketéry zaujmout cílovou skupinu jeden z vůbec nejobtížnějších úkolů. Zákazníci jsou v dnešní době totiž tak zahlceni všudypřítomným marketingovým smogem, že většinu marketingových kampaní prostě ignorují. Proto hledají marketéři nové způsoby komunikace, které by tento nezájem zákazníků prolomily. Patří mezi ně i tzv. gerilový marketing, který zahrnuje nekonvenční až kontroverzní kampaně, které mají za úkol razantním způsobem překvapit. V podobném smyslu hovoříme i o tzv. WOM marketingu, kdy je vypuštěna originální marketingová kampaň, které mají motivovat cílovou skupinu k tomu, aby se kampaň samovolně šířila a sdílela (2, str. 195).

Tvoření podobných kreativních kampaní s sebou nese i rizika. Cílovou skupinu kreativní ztvárnění sice zaujme, ale odtáhne pozornost od samotného marketingového sdělení. V důsledku toho se pak může efektivita sdělení naopak razantně snížit. V marketingové praxi se hovoří v této souvislosti o tzv. upířím efektu. Dalším rizikem,

kterému marketéři čelí je fakt, že cílová skupina musí sdělení také správně pochopit. Proto platí pravidlo, že sdělení by mělo být, pokud možno co nejjednodušší a nejsrozumitelnější (2, str. 197).

1.5.1.11 **Realizační projektový plán**

Dalším nezbytným krokem při sestavování podnikatelského záměru je časový harmonogram všech činností. Nejdříve si definujeme důležité kroky a činnosti, které jsou v souvislosti s realizací záměru nezbytné. Vytýčíme milníky, kterých chceme dosáhnout a termíny dosažení (5, str. 27).

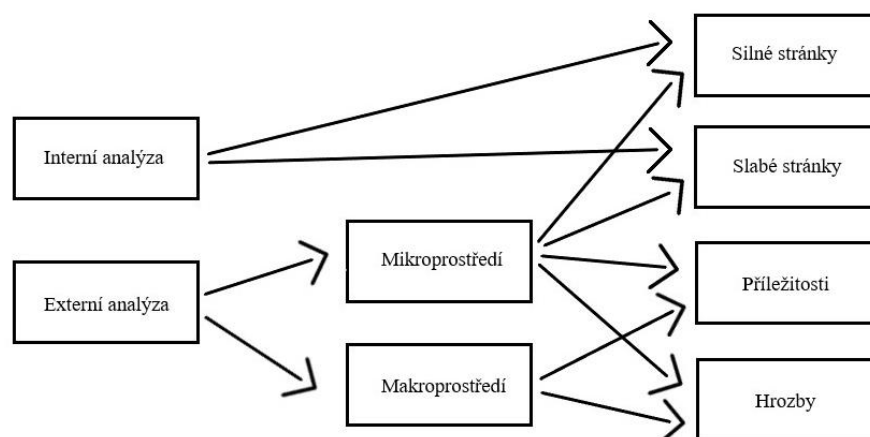
1.5.1.12 **Finanční plán**

Tato část plánu převádí předchozí části plánu do číselné podoby. Slouží k prokázání reálnosti podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánování tvoří zejména plán nákladů, výnosů, peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu a plán financování (5, str. 28).

1.5.1.13 **Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu**

Na konec našeho plánu bychom měli ukázat, že známe silné a slabé stránky, ale i příležitosti a hrozby našeho podnikatelského záměru, a to pomocí analýzy SWOT. Název analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických slov (5, str. 31):

- S – strengths (silné stránky);
- W – weaknesses (slabé stránky);
- O – opportunities (příležitosti);
- T – threats (hrozby).



Obrázek 3: Zdroje pro analýzu SWOT, Zdroj: (7, str. 85)

Mezi silné stránky lze zařadit faktory, jako například zkušený management, kvalifikovaní zaměstnanci a kvalitní servis. Jde o stránky firmy, ve kterých je firma lepší než konkurence (5, str. 31).

Slabé stránky ukazují, že jsme mysleli na vše. Můžeme mezi ně zařadit například nedostatek zkušeností v oblasti marketingu nebo cenová politika firmy. Na každou slabou stránku je vhodné zareagovat pozitivem. Pro každou slabinu projektu tedy musíme najít pozitivní řešení, které povede k jejímu odstranění (5, str. 31).

Příležitosti a hrozby jsou způsobeny okolím firmy. Příležitosti mapují výhody, kterých můžeme využít, ty pak posuzujeme z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Hrozby naopak říkají, které problémy mohou nastat, posuzujeme je z hlediska závažnosti a hodnotíme, jaká je pravděpodobnost, že nastanou (5, str. 31).

Vždy je lepší analyzovat projekt ze všech stran a přiznat si i nepříjemné fakty a problémy, které mohou nastat, např. vstupní bariéry trhu nebo konkurence. Investor by je pravděpodobně časem stejně objevil, neměli bychom je tedy zakrývat ale naopak ukázat, že pro každý možný budoucí problém máme řešení (5, str. 31).

Po vymezení jednotlivých faktorů analýzy přichází fáze vyhodnocení, ta spočívá v provázání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, tím získáme výslednou matici SWOT. Ze čtyř částí SWOT analýzy získáme 4 základní vazby, ze kterých následně lze vycházet. Výsledky a doporučení prezentujeme tak, jak je lze vyčíst z obecné matice SWOT (7, str. 86).

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O strategie: Díky silným stránkám využijeme příležitost.	W-O strategie: Odstraněním slabé stránky budeme mít možnost využít příležitost.
	Hrozby	S-T strategie: Silnou stránku využijeme pro snížení rizika nebo dopadu hrozby.	W-T strategie: Odstraněním slabé stránky snížíme riziko nebo dopad hrozby.

Obrázek 4: Matice SWOT analýzy, Zdroj: (7 str. 86)

1.5.1.14 Analýza rizik

V souvislosti s podnikatelským plánem chápeme riziko jako negativní odchylku od cíle. Můžeme je rozčlenit na rizika ovlivnitelná, neovlivnitelná a vnitřní nebo vnější. Analýzu rizik můžeme provést expertním hodnocením nebo analýzou citlivosti (5, str. 32).

Expertní hodnocení rizik je víceméně odhadem významnosti rizik vzhledem k plánovaným cílům firmy. Posuzovány jsou zde dva faktory, a to intenzita negativního vlivu a pravděpodobnost jeho výskytu. Na kvalitu této analýzy má velký vliv má míra předvídatelnosti posuzovaných faktorů, ta je na trhu relativně malá, dále pak zkušenosti osoby, která analýzu provádí (5, str. 32).

Analýza citlivosti zkoumá citlivost hospodářského výsledku na faktory, které jej ovlivňují. Primárně jde o faktory vyhodnocené jako významné v expertní analýze, ty jsou zpřesňovány tak, abychom v rámci přípravy na jejich možný výskyt, mohli použít exaktnější metody (5, str. 32).

1.5.1.15 Přílohy

Rozsah příloh není limitován a závisí plán od plánu, v některých případech může obsahovat padesát i více stran. V příloze by neměly chybět například životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, obrázky výrobků a prospekty nebo technické výkresy (5, str. 33).

1.6 Rodinné podnikání

1.6.1 Historie rodinných podniků

Rodinný podnik je nejstarší forma podniku v historii novodobé civilizace. V současné době lze na světě najít rodinné podniky, které přetrvaly mnoho generací a existují po staletí. Pravděpodobně nejstarší rodinný podnik na světě, který je od počátku v rukou téže rodiny, sídlí v Japonsku a funguje téměř jeden a půl tisíce let. Jedná se o společnost Kongo-Gumi a její počátky se datují do roku 593. Dnešní stavební firmu řídí Masakazu Kongo, který je členem čtyřicáté generace této přes 1400 let staré rodinné firmy (3, str. 9).

1.6.2 Definice rodinného podniku

V rámci široké definice podle Shankera a Astrachana se udává, že rodinný podnik je ten podnik, kde má rodina na další směřování podniku strategický vliv (nemusí nutně vlastnit strategickou většinu ve smyslu akcií) a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině. Jednotná a všeobecně uznávaná definice rodinných podniků však neexistuje (3, str. 20).

Role rodiny v řízení rodinných podniků

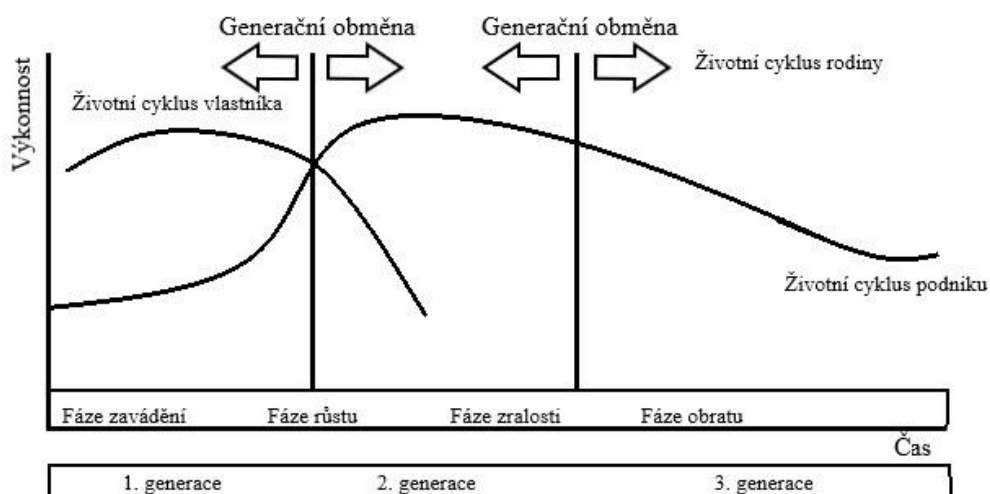
Rodinný podnik se od ostatních liší tím, že na jeho politiku mají rozhodovací vliv jedna nebo více rodin. Vedením rodinného podniku se rozumí veškeré aktivity, které řídí cílově otevřený, výrobní a sociální systém podniku. Velká část členů rodiny balancuje mezi rodinnými záležitostmi na citové bázi a mezi záležitostmi spojenými s podnikáním, které mají základ ryze racionální. Ve stresových situacích se jednotliví členové rodiny emocionálních vzorů při analýze problémů, což omezuje rámec konstruktivního řešení

problémů v rodinném podniku. Překrývání jednotlivých podnikových rolí je zde daleko markantnější než v podnicích ostatních (3, str. 22).

Na vrcholu podnikové hierarchie stojí člověk, který musí zastávat čtyři různé role, a to hlavní kontrolní orgán, vedoucího podniku, vlastníka nebo společníka v podniku a samozřejmě hlavu rodiny. Při každé jedné roli je důležitý jiný přístup, který však odporuje rolím ostatním. V rovině citové pak nastává například tento problém: Jak má hlava rodiny svému potomkovi vysvětlit, že na roli manažera se nehodí, ačkoli mu celý život bylo vštěpováno, že „jednou to bude všechno patřit tobě“? Emocionální reakci potomka ovlivní model rodinného chování, pravděpodobně se bude cítit ostrčený a celá situace poškodí rodinné vztahy (3, str. 22).

Model životního cyklu rodinného podniku podle Rosenbauera

Rosenbauer provedl výzkum, který byl zaměřený na životní cyklus rodinných podniků. Primárně se zaměřoval na integraci různých životních cyklů podniku, vlastníků a rodiny. Model vychází z objevení nového využitelného potenciálu, který podnikatel dále rozvíjí a je přitom hnací silou tohoto vývoje. Fáze růstu začíná s realizací nového obchodního nápadu. Autor vychází z předpokladu, že v průkopnické fázi, později ve fázi raného růstu odchází zakladatelské generace podniku a ke konci růstové fáze tedy dochází ke generační obměně. Při uzavření generační obměny se životní cyklus vlastníka rychle schyluje ke konci (3, str. 24).



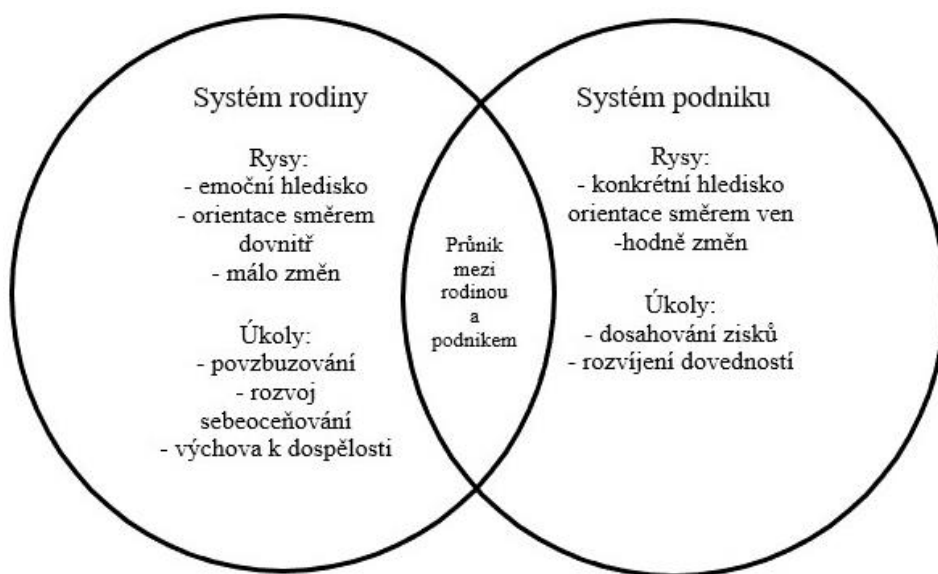
Obrázek 5: Životní cyklus rodinného podniku podle Rosenbauera, Zdroj: (3 str. 25)

Převažující právní forma rodinných podniků

Analýza dat právních forem rodinných podniků říká zajímavou informaci, a to, že do podnikání vstupuje drtivá většina rodinných podniků jako podnikatel – fyzická osoba. Obvyklá je pozdější transformace na osobu právnickou. Zahraniční analýza provedená Leyherem prokazuje, že absolutně dominující právní formou je GmbH, což je obdoba naší společnosti s ručením omezeným, kterou zvolí přes dvě třetiny podniků. Úplně minimální zastoupení měla ve vybraných podnicích akciová společnost, vybralo si ji jen zhruba 1 % podniků (3, str. 41).

Úskalí rodinných podniků

Pokud se na problematiku rodinných podniků zaměříme z hlediska systémů, zjistíme, že se nám mísí dva nejdůležitější systémy: rodina a podnik. Ačkoliv oba tyto systémy tvoří stejné osoby, tak každý systém představuje zcela jiný svět. Každý z těchto systémů má jiné cíle, priority a očekávání (3, str. 53).



Obrázek 6: Vzájemné překrývání systémů rodiny a podniku, Zdroj: (3, str. 54)

Tyto systémy nám pomáhají vymezit úskalí a problémy, které se týkají rodinných podniků. Jde například o styl vedení, podnikovou kulturu nebo hodnoty podniku (3, str. 55).

Při zakládání podniku se v mysli podnikatele tvoří strategie a vize týkající se jeho podniku. Styl vedení podnikatele se však projeví až při předávání těchto vizí druhým, zejména rodinným příslušníkům. Pokud je podnikatel při pokusu vštípit svou vizi

ostatním neúspěšný a členové rodiny odmítají přinášet oběti nebo neoceňují oběti přinášené zakladatelem, obvykle začíná docházet k problémům (3, str. 56).

Podnikovou kulturu utváří soubor hodnot a záměrů, které pomáhají členům podniku cítit se zaangażovaní na podniku. Pokud nemáme tento seznam podnikových principů zpracovaný a zaměstnanci nemají principy, se kterými se mohou ztotožnit, může být tento fakt zdrojem mnoha komunikačních problémů (3, str. 56).

1.6.3 Specifická problematika rodinného podnikání

Emocionální tlaky

Dojde-li k prolínání systému rodiny se systémem podniku, mohou emocionální problémy paralyzovat veškerá pole působnosti podniku. Zdrojem emocionálních tlaků jsou konflikty, které vyplývají ze spoluúčinkování zmíněných dvou systémů. Každý z těchto systémů je vybudován na odlišném základu, zatímco pro rodinný systém je silná emocionálnost, loajalita a ochranná tendence charakteristická, pro podnikovou sféru jsou naopak typické povinnosti a úkoly, jejich plnění a dosažení očekávaných zisků. (3, str. 67).

Nepotismus

O nepotismu v rodinném podnikání hovoříme v situaci, kdy jsou členové rodiny upřednostňováni před externími zaměstnanci. Upřednostňování zde může mít podobu například vyšších mezd rodinných příslušníků nebo jejich dosazení na pozice, pro které by se při objektivním hodnocení hodili externí zaměstnanci lépe. Negativní důsledky jsou zde jak finanční a ekonomické tak psychologické. Celá situace může být pro kompetentní zaměstnance demotivující, ti pak mohou z podniku odcházet. Podniky, které se s nepotismem potýkají, pak mohou mít problém s náborem pracovníků a udržováním kompetentních zaměstnanců (3, str. 68).

Syndrom rozmazleného dítěte

Dalším z typických scénářů v rodinných podnicích, který může společnost negativně ovlivnit je syndrom rozmazleného dítěte. V rodinných podnicích se obvykle vyskytuje postava „prací zavaleného podnikatele“, který se maximálně snaží hájit zájmy podniku a při své vytíženosti se cítí vinen v systému rodiny, snaží se tedy svou nepřítomnost vykompenzovat a své děti se pokouší uplácat. Pro dítě se pak stává jedinou motivací něco

vlastnit, namísto dobře internalizovaných hodnot nebo pocitů vzájemného respektu. Při následném nedostatku znalostí, a to jak z prostředí podnikání otce, tak obecně, může dojít až k zániku podniku. Podíl na této situaci může mít i osobnostní povrchnost a sourozenská rivalita (3, str. 69).

Duch pána (patrona)

V rodinných podnicích bývá často zakořeněn sklon k autokratickému stylu vedení. Mnoho podnikatelů má povahu právě autokratického stylu. Tento fakt může být v počátcích pro firmu velice přínosný, později však s sebou může nést i problémy. Lidé, kteří jsou dlouhodobě ochotni pracovat pod takovým nadřízeným, jsou s největší pravděpodobností závislými osobnostmi a chybí jim tedy schopnosti pro to, aby podnik posouvali vpřed (3, str. 69).

„Dojení“ financí podniku

Pro tuto situaci je typické, že se podnik stane dobře placenou dovolenou pro jednotlivé členy rodiny, kteří z podniku využívají nespočet výhod, nepřispívají však k jeho vývoji. Negativní dopady tohoto chování jsou velmi podobné jako u nepotismu, a to jsou možné finanční problémy a také problémy související s morálkou a motivací ostatních zaměstnanců, kteří pracují poctivě (3, str. 70).

Rodinné mýty

V podnicích se v extrémních případech tvoří tzv. rodinné mýty – pevně zakořeněné představy o fungování rodiny a jejích členech. Mezi možné mýty řadíme například (3, str. 70):

- mýtus rodinné harmonie – je členy předstírána i přesto, že je zřejmé, že rodina harmonická není;
- mýtus mučedníka, který dává neustále najevo, že věci dělá proti své vůli;
- mýtus obětního beránka, kdy je vina opakovaně svalována na člena rodiny bez ohledu na to, zda je skutečně na vině;
- mýtus mesiáše, od kterého se vždy očekává záchrana, ten je často těmito nereálnými očekáváními přetížen.

1.6.4 Plánování a řízení následnictví

Předávání rodinného podniku následující generaci je klíčovou strategickou záležitostí života podniku a představuje pro něj tak druhou největší potenciální vývojovou krizi. Nejde přitom jen o jednorázový akt, který zahrnuje předání akcií a jmenování potomka do manažerské pozice, je to záležitost, která vyžaduje mnohdy i roky příprav. Je třeba vyřešit řadu problémů, jako například kdo bude následovníkem, který podnik převezme, jaký je vhodný čas k předání podniku nebo jakým způsobem bude převzetí vyřešeno (3, str. 127).

Obvyklé problémy při generační obměně

Hlavním problémem bývá fakt, že i při přípravě na generační obměnu v podniku má stále hlavní slovo senior, tedy předávající osoba. Junior bývá sice více začleňován do činností podniku, je však stále více v pozici zaměstnance. Když tedy například vyjednává s dodavateli či zákazníky, dochází k určitému rozporu. Junior vstupuje do obchodních jednání s vědomím, že senior má stále největší rozhodovací pravomoc (3, str. 128).

Rodinné systémy jsou obecně náchylnější ke konfliktům a poruchám v mezilidských vztazích. Následné aspekty, jako například konflikty uvnitř rodiny a chybějící důvěra mohou proces předávání rodinného podniku velmi negativně ovlivnit (3, str. 128).

V neposlední řadě bývá akt předávání podceňován a mnohdy se řeší pouze daňové a právní otázky spojené s předáváním rodinného podniku (3, str. 128).

1.7 Marketingová komunikace a podpora prodeje v začínající firmě

Po sestavení funkčního byznys modelu musíme konkretizovat, jaké jsou naše představy o naší komunikaci se zákazníky a definovat cesty, jakými se k nim náš produkt dostane. Volíme si tedy nástroje marketingové komunikace a formu prodeje (6, str. 84).

Stanovení cílů marketingové komunikace

Podobně jako v jiných oblastech managementu i zde uplatňujeme základní manažerské postupy. Především plánování a kontrola jsou klíčové a často se ve firmách, které začínají podnikat, opomíjejí. Má na to vliv několik faktorů, mezi nejčastější patří nezkušenosti podnikatelského týmu a nedostatek času (6, str. 85).

Cíle marketingové komunikace mohou být například (6, str. 85):

- vytváření nebo stimulace poptávky;
- zlepšit povědomí o značce;
- vytvořit povědomí o potřebě daného výrobku nebo služby.

Cíle firmy upravují představu o tom, kam bude firma směřovat a časový horizont, za který bude posun uskutečněn. Od této vize pak můžeme odvodit foremní cíle. Pro cíle firmy by mělo platit pravidlo SMART. Tento výraz je sestaven z prvních pěti písmen anglických slov, která stručně vystihují, jaké vlastnosti by měly stanovené cíle mít (5, str. 18):

- specific – specifické, přesně popsané;
- measurable – měřitelné;
- achievable – dosažitelné;
- realistic – reálné;
- timed – termínované.

Cíle by měly být formulovány krátce a vždy trochu formou reklamy. Například (5, str. 18):

- Do pěti let desetkrát zvýšíme hodnotu firmy.
- V pátém roce činnosti firmy budeme mít zastoupení v sedmi zemích Evropy.

Segmentace, targeting, positioning

Pro efektivní marketingovou komunikaci si potřebujeme zákazníky seskupit podle určitých charakteristik, to nám umožní je efektivně oslovit naším sdělením (6, str. 86).

V první fázi segmentace nejdříve si vygenerujeme co nejvíce cílových skupiny, které by mohla naše firma oslovit. Měli bychom mít na paměti základní kritéria, která jsou pro výběr segmentu nejdůležitější. Jedná se například o velikost segmentu, který musí být dostatečně velký co do počtu potenciálních zákazníků. Segment by měl být také dobře přístupný a stabilní (6, str. 87).

Ve druhé fázi targetingu si pak vymezíme 1–3 klíčové segmenty, na které se budeme nejvíce zaměřovat. V konečné fázi positioningu komunikujeme se zákazníky dlouhodobě až do doby, kdy se v myslích zákazníků dostaneme na požadované místo v porovnání s konkurencí (6, str. 87).

Technika person

Technika spočívá ve smyšleném vymezení ideálního zákazníka naší firmy, jak vypadá jeho den, jaké problémy ve svém životě řeší, jaké jsou jeho hodnoty a požadavky a jaké média konzumuje. To nám pomůže odvodit si tón komunikace a výběr médií, které budou pro tuto komunikaci nejvhodnější. V našem sdělení mu pak můžeme ukázat řešení jeho problému v podobě našeho výrobku nebo služby (6, str. 89).

Efekt první kuželky

První zákazníci jsou pro každý začínající podnik velmi důležití, v marketingu hovoříme o tzv. efektu první kuželky nebo efektu sněhové koule. V praxi jde o to, že naši první zákazníci se o svou zkušenost podělí s ostatními. Bohužel zde platí pravidlo, že zákazník se nejčastěji podělí o svoje zkušenosti jen v případě, že je nespokojený, je proto důležité, abychom své zákazníky ke sdělení zpětné vazby podněcovali. Můžeme využít například formu tzv. testimonialu neboli krátkého doporučení, to můžeme později vystavit na svém webu. Zaměřit se tak můžeme na fenomén sociálního schválení, kdy mají lidé tendenci chtít kupovat takové produkty či služby, které jsou dobře hodnocené a mezi lidmi oblíbené (6, str. 95).

1.7.1 Marketingové prostředí

Podnikání probíhá v prostředí, které se v čase mění, ať už více či méně. Na okolním prostředí závisí i rozhodnutí marketérů, ti musí vyhodnotit všechny faktory trhu. Aby byla rozhodnutí efektivní, musí trh dobře znát a správně prognózovat, jaký bude jeho budoucí vývoj (2, str. 38).

Prostředí kolem podniku vytváří jeho existenční prostor, v něm se podnik neustále střetává s ostatními subjekty. Marketingové prostředí v žádném případě není statické, neustále se mění (10, str. 48).

1.7.1.1 Marketingové mikroprostředí

Faktory, které na firmu mají ty nejužší vazby, jsou označovány jako marketingové mikroprostředí. Jde například o zákazníky, dodavatele, distributory ale i konkurenty (2, str. 38).

1.7.1.2 Marketingové makroprostředí

Politicko-právní vlivy

Trh je odjakživa regulovaný státem. Některý trh je regulovaný více, některý méně. Některé regulace jsou pro firmu omezením, jiné můžou být nástrojem ochrany, například když tvoří bariéru při vstupu na trh nebo vstup přímo znemožňuje. Produkty, které jsou regulovány nejvíce, většinou poškozují zdraví nebo bezpečnost spotřebitele, nebo mají škodlivý vliv na životní prostředí. Státy se tímto způsobem snaží regulovat poptávku po těchto produktech a snaží se tak chránit své občany před těmito vlivy. Může jít například o vyšší zdanění cigaret a alkoholu nebo regulace reklamy (2, str. 62).

Ekonomické vlivy

Jedním z faktorů, které marketéři musí zohledňovat, je fakt, že kupní síla není rozložená mezi lidmi rovnoměrně. Lidé na některých národních trzích jsou bohatší než na trzích jiných, což jim dovoluje si kupovat dražší a kvalitnější produkty. Na některých trzích je tento rozdíl mezi bohatými a chudými markantnější, velká příjmová nerovnost je charakteristická například pro Jihoafrickou republiku nebo Brazílii. Naopak lidé v severských evropských státech mají příjmy spíše vyrovnanější. Příjmové rozdíly však nejsou otázkou jen jednotlivých států, ale vyskytují se i na regionální bázi (2, str. 67).

Sociálně-kulturní vlivy

Mezi aspekty sociálních vlivů lze zařadit například demografický vývoj. Mezi významný sociální aspekt dnes řadíme stárnutí populace, tento trend se týká většiny světových států. Stárnutí populace poptávku mění velmi výrazně. Potřeby seniorů se od mladých generací výrazně liší, velkou příležitost tento fakt znamená například pro farmaceutické firmy (2, str. 70).

Technologie a přírodní vlivy

Vlivy nových technologií můžou poptávku změnit s překvapivou rychlostí. Technologický aspekt, který výrazně změnil svět, je internet. S jeho rozšířením se otevřely dveře online prodeji, tento prodej konkuruje tomu kamennému hned v několika ohledech. Zákazníci ocení větší výběr a nižší ceny, navíc můžou celý nákup uskutečnit z pohodlí svého domova či práce. Na tento fakt musely kamenné prodejny zareagovat vlastními e-shopy, pokud by tak neučinily, přišly by o značnou část prodeje.

Důležitá je správná prognóza technologického vývoje na trhu. Pokud firma nereaguje na technologické změny na trhu, může se jí to tvrdě nevyplatit (2, str. 77).

1.7.2 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelům“ (11, str. 14).

Marketingový výzkum je klíčovým marketingovým nástrojem a pomáhá marketérům snížit míru nejistoty, která se na neustále měnící se tržní prostředí váže. Jde o systematický sběr informací, jejich analýzu a interpelaci. Špatně zvolený způsob marketingového průzkumu může mít i negativní vliv pro podnik (2, str. 84).

Správně zvolená forma výzkumu nám může pomoci prognózovat, jaká bude reakce trhu na naše rozhodnutí nebo naopak si ověřit, zda byla naše rozhodnutí správná. Výzkum si firmy mohou realizovat vlastními silami nebo se obrátit na specializované výzkumné agentury. V případě velkých firem se může marketingové oddělení potýkat s datovým smogem, který identifikaci důležitých informací velmi znesnadňuje. Může jít o stejně velký problém, jako když informací pro tržní výzkum není dostatek (2, str. 86).

1.8 Strategické plánování v podniku

Strategické řízení podniku je souhrn znalostí a zkušeností, které nám pomáhají najít rovnováhu mezi potřebami dneška a zítřka. V organizaci jsou na všech úrovních řešeny otázky, které mají za cíl efektivně rozdělovat své disponibilní zdroje a zajistit tak prosperitu organizace v tvrdém prostředí konkurence (1, str. 19).

Přínosy strategického řízení pro firmu spočívají například v následujícím:

- zvýšení efektivnosti alokaci zdrojů a času;
- firma se může aktivně podílet na své budoucnosti;
- zvýšení prodeje výrobků a tím i tržeb a firemní konkurenceschopnosti;
- zabránění destruktivnímu vlivu rizik (1, str. 20).

Na strategická rozhodnutí se váže například určení spektra aktivit podniku nebo přizpůsobení aktivit firmy jejímu prostředí (1, str. 21).

Formulace strategického záměru

Jde o vypracování strategických východisek a formulaci žádoucího cílového stavu na konci plánovacího horizontu a definování postupu, kterým cíle dosáhneme (1, str. 22).

Nejdříve se při formulaci musíme zaměřit na poslání firmy, od něj se pak odvíjí vymezení přesné vize. Následně vytvoříme scénáře, které reflektují vývoj prostředí. Nástrojem identifikace faktorů, které strategický záměr ovlivňují, je analýza prostředí. Později pak dochází ke korekci prvotních předpokladů a vyloučení variant, které jsou po následnou tvorbu strategického plánu irelevantní (1, str. 22).

Tvorba strategického plánu

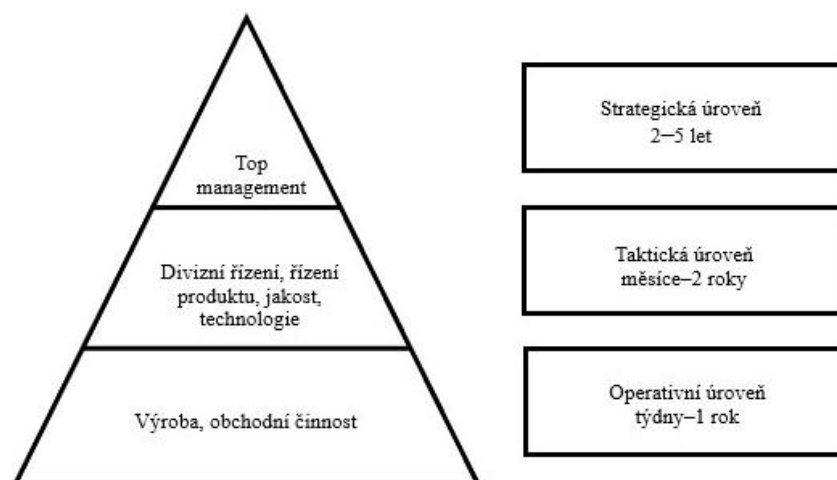
Tvorba strategického plánu obsahuje jednotlivé postupové kroky, které následně vyústí ve formulaci strategického plánu včetně strategické mapy, investiční studie, korigované vstupní analýzy a stanovení funkční strategie. Strategické dlouhodobé cíle je nutné rozčlenit na cíle krátkodobé, které jsou východiskem pro operativní plánování (1, str. 23).

Postupy hodnocení realizace strategie

Hodnocení realizace strategie využívá dvě skupiny hodnotících ukazatelů. První skupinou jsou tzv. „tvrdé“ hodnotící ukazatele, ty jsou charakteristické tím, že je lze jednoznačně číselně kvantifikovat. Druhá skupina tzv. „měkkých“ hodnotících ukazatelů se zaměřuje na kvalitativní stránku plnění strategie. Fáze hodnocení realizace strategie přispívá k růstu kompetencí firmy a získané zkušenosti se uplatňují při znalostním rozvoji podniku (1, str. 24).

1.8.1 Úrovně řízení a typy managementu

Strategické řízení se týká organizace jako celku a bývá kompetencí vrcholového, tzv. top managementu. Taktické řízení zajišťuje praktické uskutečnění strategických cílů, cílem je konkretizace zajišťování cílů. Provozní činnost podniku pak pokrývá operativní řízení (1, str. 24).



Obrázek 7: Úrovně řízení a typy managementu, Zdroj: (1 str. 24)

1.9 Finance začínající firmy

Při zakládání podniku vyvstanou na mysli každého podnikatele otázky, jako například „Vyplatí se mi to?“ nebo „Kolik mě to celé bude stát?“ Tyto otázky jsou při prvotním rozhodování, zda podnikat, klíčové. Proto je zapotřebí vypracovat dobrý finanční plán, ale ani ten nezaručí, že podnikatele nic nepřekvapí a že realita bude vypadat přesně podle plánu (6, str. 140).

Zkušené podnikatelé říkají: Odhad svých nákladů raději zdvojnásobte a odhad svých tržeb raději vydělte dvěma, pak možná budete blízko realitě (6, str. 140).

Finance v začínající firmě můžeme rozdělit podle jednotlivých vývojových fází firmy na tyto položky (6, str. 140):

- náklady na rozjezd podnikání (někdy hovoříme o startovacích nákladech nebo tzv. zřizovacích výdajích);
- kapitál, který bude krýt rozjezd podnikání (zdroje financování);
- výnosy, které po zahájení očekávání podnikání očekáváme;
- náklady a výnosy po skončení náběhové fáze (běžný provoz).

Plánování majetku a kapitálu firmy

Všechny firmy potřebují kromě nezbytných lidských zdrojů také majetkové vybavení. Pro pořízení nezbytného majetku musíme být schopni obstarat dostatečnou výši zdrojů (6, str. 143).

Majetek firmy tvoří to, co má firma ve svém vlastnictví. Oproti tomu kapitál firmy jsou zdroje, které slouží k financování podniku. (6 str. 144)

Rozvaha

Rozvaha má povahu účetního výkazu a zachycuje majetek podniku (strana aktiv) a zdroje financování tohoto majetku (strana pasiv). Je sestavována bilančním způsobem, platí pro ni tak rovnice: celková aktiva = celková pasiva (6, str. 145).

Stálá aktiva

Stálá aktiva představují jádro majetku firmy, správná alokace kapitálu do stálých aktiv může mít vliv na budoucí dlouhodobé přežití naší firmy. Další důležitou charakteristikou stálých aktiv je odepisování neboli opotřebení dlouhodobého majetku. Při odepisování nám vznikají kumulované odpisy nazývané oprávky, ty se v rozvaze později prezentují jako korekce (6, str. 146).

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva jsou charakteristický tím, že ve firmě cyklicky obíhají. Podstata tohoto cyklu je přeměna z jednoho druhu aktiva na jiný. Například při vložení vkladu společníka do podnikání prostřednictvím bankovního účtu zaznamenáme přírůstek peněžních prostředků, za ty nakoupíme materiál, čímž přeměňujeme jeden druh aktiva na druhý, stejně pak vypadá i přechod z materiálu na výrobek a následnou pohledávku vůči zákazníkovi při prodeji (6, str. 146).

Kapitál firmy

Kapitál firmy představuje zdroje financování podniku. Prvotní členění zdrojů financování je podle původu zdroje, rozlišujeme tedy (6, str. 149):

1. Interní zdroje financování – nejčastěji jde o čistý zisk, firma generuje zisk a ten používá na reinvestování a růst podniku. Dalším příkladem jsou také odpisy, vzhledem k tomu,

že jde o nákladově uznatelný zdroj pro opotřebovaný majetek, současně ale není výdajem, slouží proto ke znovu financování majetku.

2. Externí zdroje financování – sem řadíme veškeré zbylé zdroje financování. Může jít o úvěry, závazky ale i vlastní vklady majitelů. Z pohledu původu zdrojů se jedná o mimopodnikový způsob získání kapitálu.

Aktiva	Pasiva
AKTIVA CELKEM	PASIVA CELKEM
A. Stálá aktiva	A. Vlastní kapitál
I. Dlouhodobý nehmotný majetek	I. Základní kapitál
II.1 Dlouhodobý hmotný majetek	II. Fondy ze zisku
II.2 Samostatné movité věci	III. Hospodářský výsledek minulých let
II.3 Oprávky	IV. Hospodářský výsledek běžného období
III. Dlouhodobý finanční majetek	B. Cizí kapitál
B. Oběžná aktiva	I. Rezervy
I. Zásoby zboží	II. Dlouhodobé závazky
II. Dlouhodobé pohledávky	III. Krátkodobé závazky
III. Krátkodobé pohledávky	IV. Bankovní úvěry a výpomoci
IV. Finanční majetek	V. Půjčky
C. Ostatní aktiva	C. Ostatní pasiva

Obrázek 8: Rozvaha, Zdroj: (4, str. 343)

Plánování cash flow

Pro bezproblémové fungování firmy musíme mít neustále dostatek peněžních prostředků. Běžná činnost přitom není to jediné, na co peněžní prostředky potřebujeme, jsou důležité i na pokrytí financování firmy (například na splátky úvěru) nebo na investiční činnost, která je pro budoucí růst firmy nezbytná (6, str. 143).

Počáteční stav finančního majetku
+ zisk (po úhradě úroků a zdanění)
+ odpisy
+/- změna stavu zásob, pohledávek a krátkodobých závazků
Cash flow z provozní činnosti
+/- změna dlouhodobého majetku
Cash flow z investiční činnosti
+/- změna dlouhodobých dluhů
Cash flow z finanční činnosti
Konečný stav finančního majetku

Obrázek 9: Sestavení výkazu cash flow nepřímou metodou, Zdroj: (4, str. 344)

Výkaz cash flow sestavujeme dvěma způsoby, a to metodou přímou a nepřímou. Přímá metoda sestavení vychází ze sledování položek příjmů a výdajů za určité období. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření, který následně upravujeme o určité položky. Cash flow sestavené touto metodou tak tvoří určitý můstek mezi cash flow firmy a výsledkem jejího hospodaření (6, str. 143).

Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období (Počáteční cash balance)
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)
Příjmy související s provozní činností
Výdaje související s provozní činností
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI
Příjmy související s investiční činností
Výdaje související s investiční činností
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ
Příjmy finančních činností
Výdaje finančních činností
CF celkem (Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků)
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účetního období (Konečná cash balance)

Obrázek 10: Sestavení výkazu cash flow přímou metodou, Zdroj: (6, str. 143)

1.9.1 Možné zdroje financování

Vlastní prostředky

Vždy je nutné počítat s tím, že určitá část prostředků, které budou sloužit k financování firmy, budou vlastní prostředky (nejčastěji úspory). Uvolnit své úspory je totiž nejsnazší cesta, jak peníze získat. Dalším důvodem je i ten, že málokterý investor bude chtít vložit peníze do projektu, do něhož nechce majitel vložit své peníze. Proti zcela vlastnímu financování mluví efekt finanční páky, ten pro zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu užití toho cizího doporučuje. A z historie víme, že ekonomická krize ukázala, že malé a střední, které neměly úvěrovou zátěž, přežily krizi mnohem lépe (6, str. 150).

FFF

Rodina (family), přátelé (friends) a blázni (fools). Jde o další možný způsob financování podniku. Může jít o půjčku do našeho podniku nebo vklad, výhodou je,

že investují kvůli nám a našemu zaujetí pro nápad, a nikoliv kvůli zhodnocení vložených prostředků. Někdy se FFF považuje za podkategorii byznys andělů (6, str. 150).

Bankovní a obchodní úvěry

Při hledání zdrojů financování jsou bankovní a obchodní úvěry obvykle to první, co nás napadne. Pro začínající firmu bez historie je však často velice obtížné tyto zdroje získat. Pro banky nejsme bez rizika, velice záleží i na tom, zda daná banka obor našeho podnikání podporuje, a o jak velkou částku žádáme. Bankovní úvěry mají tu nevýhodu, že firma musí pravidelně splácet úrok a jistinu bez ohledu na to, zda se firmě daří či nikoliv (6, str. 151).

Byznys anděl

Byznys anděl je investor, který investuje své peníze do jiné firmy a získává za to podíl ve firmě. Většinou se zaměřuje na startupy s odhadovaným rychlým růstem. Takový společník s sebou přináší také znalosti, zkušenosti, kontakty a další know-how. Požadavek na výnosnost investice se pohybuje okolo 20–30 % (6, str. 151).

Dotace a granty

Dotace jsou zaměřeny jak na začínající podnikatele, tak na jejich další postupný růst. Nevýhodou tohoto zdroje financování bývá obrovská administrativní zátěž, která trvá po dobu celého procesu čerpání dotací (6, str. 152).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola popisuje zvolený podnikatelský záměr a současný stav prostředí, do kterého bude firma vstupovat. Nejdříve půjde o stanovení cílového trhu a jeho segmentaci, dále pak o zhodnocení situace na trhu a konkurence pomocí analýzy PEST a Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil. V závěru bude vypracována analýza SWOT, která popíše aspekty využitelné k rozvoji podniku.

2.1 Charakteristika zvoleného podnikatelského záměru

Již řadu let představuje strojírenský průmysl v České republice zásadní roli a podniky i na tento obor navazující vykazují v dlouhodobém horizontu stabilní vývoj. V rámci mého podnikatelského plánu se jedná o podnik rodinný. Mnoho dnes úspěšných strojírenských podniků začínalo jako malá rodinná výroba s několika málo stroji. Rodinné podnikání není tedy v tomto oboru nic nového a výjimečného. Nejčastěji se tyto podniky zakládají formou společnosti s ručením omezeným, a to právě hlavně kvůli ručení a výši základního kapitálu, který je nutný na začátku podnikání složit. Náš podnik nebude výjimkou, bude se jednat o společnost s ručením omezeným a v čele budou dva jednatelé a zároveň jediní společníci firmy.

Společnost se bude zabývat kovoobráběním na strojích CNC, výroba bude zakázková a zaměřovat se budeme i na oslovení firem ke spolupráci v rámci kooperace.

Stanovení cílového trhu

Cílový trh, vzhledem k oboru podnikání a nabízených produktů, není nutně vázán na lokalitu v okolí výrobních prostor. Nejvíce se firma bude zabývat kovovýrobou s preferencí českého trhu a trhů Střední a Východní Evropy.

2.1.1 Vize podniku

Hlavním cílem podniku je rentabilita a tím finanční zajištění zainteresovaných osob ale i investice zpět do podnikání a rozvoj podniku.

Další vizí našeho podniku je zaujmout místo na trhu kovovýroby a být naší konkurenci rovnocenným soupeřem ale i společníkem. Později pak vytvářet hodnotná pracovní místa a být společensky odpovědní ze sociálního i enviromentálního hlediska.

Velkou vizí naší společnosti jsou i investice do rozvoje společnosti. Firma bude usilovat o to, aby v budoucnu v ohledu tržeb od zákazníků šla cestou Paretova pravidla, tedy 80 % tržeb by mělo pocházet od 20 % zákazníků.

2.1.2 Strategie podniku

V dlouhodobém měřítku má naše firma hned několik strategických cílů. Jedná se například o přestěhování se z prvotních prostor do nově vybudované haly s vyhovujícím zázemím. Dále pak nákup dalších, modernějších strojů, které pomohou naší firmě k růstu.

Další strategie podniku se budou odvíjet od provedené analýzy a jejích výsledků. Klíčová budou analýzy SWOT a PEST, díky kterým dokážeme přesněji definovat naši pozici na trhu a naše možnosti, kterých můžeme využít.

2.1.3 Cíle podniku

- V 5. roce podnikání bude roční obrat více než 3 miliony korun.
- V 5. roce bude mít firma 3 CNC stroje, na kterých bude vyrábět.
- Zisk překročí ve druhém roce částku 100 tisíc korun.
- Do 10 let bude mít firma 3% podíl na trhu CNC obrábění v Kraji Vysočina. Do 20 let pak 5 %.

2.2 PEST analýza

Tato analýza se zaměřuje na 4 základní vnější vlivy, kterým společnost musí čelit. Jde o vlivy politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a vlivy technologického prostředí.

Politicko-právní faktory

Jako všechny firmy v České republice podléhá i naše firma zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a jiným předpisům, které podnikání a jeho aspekty upravují. V případě zahraničních zákazníků se budeme muset řídit mezinárodními úmluvami a zajišťovat administrativní činnosti s ohledem na cla, kvóty, vývozní subvence nebo neviditelné překážky dovozu. Nejčastější právní normy, které musíme respektovat, jsou například:

- Zákon 563/1991 Sb., zákon o účetnictví.

- Zákon 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích.
- Zákon 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů.
- Zákon 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty.
- Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce.

Důležitý je v rámci politického prostředí i rozvoj podniků a uvolňování finančních prostředků, například dotací. Významnou podporou v minulých letech byl například dotační program řízený Operačním programem Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK) s názvem Technologie pro začínající podnikatele. Předmětem tohoto programu je pořízení nových strojů, technologií nebo vybavení dílen.

Ekonomické faktory

Při analýze ekonomických faktorů bylo vycházeno ze statistik Českého Statistického úřadu a zdrojů uvedených v seznamu literatury.

Mezi ekonomické faktory řadíme makroekonomické ukazatele, které ovlivňují vnější prostředí naší firmy, můžeme sem zařadit inflaci, která ke konci února roku 2021 činila 2,9 %.

Dalším faktorem, který začínající firmy ovlivňuje je míra nezaměstnanosti, ta již více než rok mírně stoupá, k lednu 2021 činila míra nezaměstnanosti 3,3 %. Průmyslová produkce v únoru reálně meziročně klesla o 2,6 %. Meziměsíčně byla nižší o 2,0 %. Hodnota nových zakázek se však meziročně zvýšila o 6,7 %. Hrozbou pro náš podnik by mohla být v budoucnu doba po pandemii, která by mohla být následována ekonomickou krizí a nezájmem o kovovýrobu.

Díky členství České republiky v Evropské unii můžeme čerpat spoustu výhod, jako například otevřenost obchodu a s ní spojený bezcelní průchod zboží a služeb v rámci členských států Evropské unie. Nevýhodou může být evropské kolektivní rozhodování v ekonomických otázkách, které může mnohdy nežádoucím způsobem ovlivnit podnikatelské prostředí v České republice.

Sociálně-kulturní faktory

Jako sociální faktory často posuzujeme demografickou stránku země (např. počet obyvatel za sledované období, hustota osídlení, životní úroveň nebo vzdělanost lidí). Jmenované faktory však naši firmu tolik neovlivňují, a to hlavně z toho důvodu, že předmětem prodeje naší výroby jsou kovovýrobky, které v drtivé většině případů

odebírají firmy pro další zpracování, nikoliv koneční spotřebitelé. Firma se tedy nachází v dodavatelském řetězci a tvoří mezičlánek mezi dodavateli a distributorem. Nemají, proto tyto faktory pro naši firmu takový vliv, jako pro jiné podniky, které se zabývají prodejem konečným spotřebitelům.

Jako jediný faktor, který by mohl mít pro firmu velký význam, hodnotím vzdělanost obyvatelstva, která bude mít později, až bude firma expandovat, dopad na nábor nových, kvalifikovaných pracovních sil. Pro nás budou v první řadě nejpodstatnější vyučení absolventi technických oborů. Poslední data o vzdělání obyvatel Kraje Vysočina jsou ze sčítání lidu z roku 2011, kdy vzdělání bez maturity nebo vyučení uvedlo 37,5 % obyvatel kraje.

Technologické faktory

Tyto faktory ovlivňují firmu velice, jsou důležité hlavně v ohledu konkurence. Firma musí držet krok s moderními technologiemi, k tomu by mohly v budoucnu přispět plánované investice do novějších strojů pomocí nebo dotace. V rámci těch by mohlo dojít nejen k inovaci strojního zařízení, ale také například ke zřízení metrologického centra nebo centra pro diagnostiku materiálů.

Tabulka 1: Shrnutí PEST analýzy

	Faktor	Charakteristika rizik	Charakteristika příležitostí
Vnější okolí — PEST	Politika	Legislativní zátěž, byrokracie	Zjednodušení byrokracie
	Ekonomika	Ekonomická krize v důsledku pandemie	Dlouhodobě nízká nezaměstnanost
	Sociální oblast	Neatraktivita výučných oborů	Růst populace
	Technologie	Zastaralé strojní vybavení	Inovace, dotace na vybavení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3 Porterova analýza

Atraktivita oboru roste přímo úměrně se ziskem, který lze v oboru získat. Atraktivita s sebou přináší nové podnikatele, a s nimi i růst konkurenčního prostředí. Konkurenční prostředí můžeme analyzovat pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Stávající konkurenti

Konkurence v CNC obrábění je na trhu obrovská, a to platí i pro lokalitu, ve které se bude podnik nacházet. Nejvýznamnějšími konkurenty v oblasti kovoobrábění jsou podniky z oblasti Velké Bíteše v Kraji Vysočina a jejím okolí, jsou jimi zejména následující podniky:

- První brněnská strojírna, a. s.;
- LABARA, s. r. o.;
- Strojírna Slavíček, s. r. o.;

Vzhledem k blízkosti obci Stanoviště k moravské metropoli, městu Brnu, je i z této lokality značný počet konkurenčních firem, které by mohly naši firmu ohrozit. Můžeme jmenovat například SOLID Brno, s. r. o., nebo CNC obrábění Brno J+M.

První brněnská strojírna, s. r. o.

Tato firma má ve Velké Bíteši dlouholetou tradici, zaměstnává přes 800 zaměstnanců a jejím oborem je přesné strojírenství. Zabývají se širokou škálou výrobků, nejčastěji se jedná o turbínové vysokootáčkové stroje pro letectví, energetiku a dopravní průmysl. Jedním ze zaměření je i hi-tech obrábění kovů.

Společnost naší firmě konkuruje ve spoustě ohledů, například ve vybavení novými 5 osými stroji nebo nesrovnatelnou výrobní kapacitou. Vzhledem k tomu, že jde o velkou společnost, má také markantně vyšší fixní náklady, pokud jde tedy o menší zakázky, tato společnost je nebude schopna vyrobit za cenu, kterou nabízí naše firma.

LABARA, s. r. o.

Společnost sídlí v obci Jindřichov asi 5 km od obce Velká Bíteš. Podobně jako předchozí společnost, i LABARA, s. r. o. má více zaměření než pouze kovoobrábění. Nabízí rovněž obrábění elektroizolačních materiálů a plastů, nebo prodej elektroinstalačních materiálů. Nejedná se tedy pouze o zaměření na strojírenství. Rovněž

tato společnost disponuje novým strojním vybavením, kterému naše firma nemůže konkurovat.

Tato společnost však může figurovat ve dvou kategoriích. Může být naším konkurentem, ale i dodavatelem zároveň. Tato společnost předává nejvíce zakázek ostatním firmám v rámci kooperace v širokém okolí naší firmy, což může být pro firmu v začátcích velkou příležitostí.

Strojírna Slavíček, s. r. o.

Dalším významným konkurentem v okolí působnosti naší firmy je Strojírna Slavíček, s. r. o. Společnost se zabývá víceméně pouze soustružením a frézováním, navíc je ze jmenovaných konkurentů nejmenší, má pouze 40 zaměstnanců, čímž se dostává na konkurenceschopnou hodnotu nákladů, a to jak fixních, tak variabilních. Je tedy z pohledu konkurence pro naši firmu největší hrozbou.

Potenciální konkurence

Vzhledem k bariérám, které při vstupu na trh CNC obrábění brání, je málo pravděpodobné, že by v blízkosti naší společnosti začalo vznikat více konkurentů v malém časovém horizontu. Zejména vstupní náklady jsou v tomto odvětví spíše odrazující záležitostí.

Bariéry však nejsou neřešitelné a neznamenají, že se na trhu v budoucnu další, konkurenční podnik se stejným zaměřením nevyskytne. Aby se však jednalo o velkého konkurenta, musela by být investice do této potenciální firmy enormní. V případě malých strojírenských podniků může trvat i dlouhé roky, než podnik splní své cíle.

Poskytovatelé substitutů

Substitutem kovovýroby můžou být v některých případech výrobky z technických plastů, hlavně v případě sérií dílců malých a středních velikostí. Tyto menší dílce, jako jsou například tyče, trubky nebo bloky, lze snadno obrábět na běžných kovoobráběcích strojích. Mají však oproti kovům řadu nevýhod, termoplasty mají malou tepelnou vodivost a relativně nízký bod tání, je tedy nutné zajistit, aby vzniklé teplo bylo udržováno na co možná nejnižší úrovni.

Další nevýhodou může být i fakt, že technické plasty nejsou tak pevné jako kovy, příliš velké upínací tlaky tak mohou v některých případech způsobit deformaci materiálu.

Dodavatelé

Dodavatelé, a především vztahy s nimi, jsou pro firmu velice důležité. Výběr spolehlivých dodavatelů je klíčový, potřebujeme, aby nejlépe všechny dodávky probíhaly pravidelně, spolehlivě a podle plánu. Jako malá firma bez velkých skladovacích prostor je pro nás doručování JIT (just in time – právě včas) nejideálnější forma dodávání materiálu.

Při přerušení dodávek materiálů nebo jiných výrobních komponentů může dojít k zastavení výroby, v některých případech i v řádu dnů nebo týdnů. Nejzásadnější bude pro naši firmu dodavatel kovových materiálů, ty musí mít všechny požadované vlastnosti, aby nedošlo ke zvýšení zmetkovitosti ve výrobě a výrobky tak splňovaly všechny požadavky zákazníka.

Zákazníci

Zákazníci jsou nejpodstatnějším faktorem, který naši firmu ovlivňuje. Důvěra zákazníků je klíčová, naše firma by měla dbát na kvalitu a budování goodwill, který přinese nové zákazníky, pomůže vybudovat naše zákaznické portfolio a posílí firemní pozici na trhu CNC obrábění. Stanovené ceny jsou odrazem poptávky zákazníků, ale ve chvíli, kdy jsme jako začínající firma závislá na každém zákazníkovi a naše zákaznické portfolio není dostatečně rozšířené, zvyšuje se vyjednávací síla našich zákazníků v jejich prospěch. To může vést k nátlakovému snížení cen a nevýhodnou pozici pro naši firmu.

Tabulka 2: Vyhodnocení Porterovy analýzy

Oborové okolí – Porterova analýza	Faktor	Charakteristika rizik	Charakteristika příležitostí
	Stávající konkurence	Zavedené firmy se zákaznickými portfolii	Nižší fixní náklady menší firmy
	Nová konkurence	Nová konkurence s lepším strojním vybavením	Bariéry vstupu na trh – vysoké vstupní náklady
	Substituty	Výrobky z technických plastů	Pevnost kovových výrobků, méně zmetkovitosti
	Dodavatelé	Nespolehliví dodavatelé	Hodnocení zákazníků
	Odběratelé	Vyjednávací síla zákazníků vůči nové malé firmě	Velký trh s CNC výrobou, noví zákazníci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4 SWOT analýza

Tabulka 3: SWOT analýza

Silné stránky – S	Slabé stránky – W
S1 – funkční organizační struktura S2 – adaptibilita firmy na trhu S3 – rodinný podnik – loajalita společníků S4 – nízké fixní náklady firmy S5 – důraz na kvalifikaci a zaškolení pracovníků	W1 – vysoké vstupní náklady W2 – zastaralá technologie W3 – nezavedená nová firma W4 – klesající počty kvalifikovaných pracovníků W5 – nedostatečná úroveň odborné praxe
Příležitosti – O	Hrozby – T
O1 – příležitosti na zahraničních trzích O2 – vysoký zájem o CNC výrobu na trhu O3 – využití a vznik nových technologií O4 – nové zdroje financování – spojení veřejných a soukromých zdrojů O5 – společenská prestiž oboru O6 – nižší mzdové náklady – zrušení superhrubé mzdy O7 – spolupráce se strojírenskými firmami v okolí	T1 – bariéry vstupu na trh T2 – vysoké daně T3 – legislativní zátěž T4 – velká konkurence v oboru T5 – lepší technologie konkurence T6 – ukončení spolupráce ze strany kooperujících firem

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné a slabé stránky vychází z nynějších poznatků a předpokladů, některé jsou více probrány v návrhové části.

Z vypracované analýzy SWOT je patrné, že firma má silnou stránku hlavně v nízkých fixních nákladech, to umožňuje vyrábět levněji než konkurence. Firma má však oproti konkurenci nevýhodu v podobě staršího výrobního zařízení, což se váže na skutečnost, že vstupní náklady firmy jsou při vstupu do vybraného odvětví velmi vysoké. Společnosti proto musí dříve nebo později expandovat s výrobky na zahraniční trhy, s čímž je naše společnost obeznámena již od počátku.

Primární pro nás je však trh kovovýroby v České republice, kde je v oblasti CNC obrábění stále velká konkurence. Dalším faktorem, který je pro nás zásadní, je legislativní zátěž v České republice.

Jednotlivé strategie vycházející z analýzy SWOT byly zpracovány do samostatných tabulek.

Tabulka 4: Strategie SO

Strategie SO	
Kombinace	Popis strategie
S2, S4, S5, O1	Adaptibilita firmy na trhu může být příležitostí při vstupu firmy na zahraniční trhy, spolu s nízkými fixními náklady to může pro firmu znamenat velkou konkurenční výhodu.
S3, S5, O5	Rodinná firma vyrábějící kvalitní kovovýrobu, která zároveň dbá na zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců zvyšuje společenskou prestiž oboru.
S4, O6	Nížší fixní náklady společně s se zrušením superhrubé mzdy znamenají nižší náklady, a tedy i nižší cenu pro naše zákazníky.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 5: Strategie WO

Strategie WO	
Kombinace	Popis strategie
W4, O5	Prestiž oboru může zvýšit zájem nových pracovníků a tím i navýšit počet kvalifikovaných pracovníků v oboru.
W2, W1, W2, O4, O3	Vysoké vstupní náklady nové firmy na trhu jsou v tomto oboru více než znatelné, zvláště pokud jde o nezavedenou značku. Příležitostí můžou být nové zdroje financování, například dotace pro malé podniky na nové technologie a vybavení podniku.
W3, O7	Jako nová nezavedená firma můžeme využít kooperace s firmami většími a tím se dostat do povědomí zákazníků.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 6: Strategie: ST

Strategie ST	
Kombinace	Popis strategie
S2, T1, T4	Bariéry vstupu na trh jsou znatelné ale nejsou nepřekonatelné, firma může využít svojí adaptability, což jí může umožnit lepší konkurenceschopnost na trhu s kovoobráběním.
S1, S5, T1	Funkční organizační struktura s vysoce kvalifikovanými zaměstnanci znamená menší dopad legislativní i administrativní zátěže na firmu.
S4, T5	Ačkoli firma zprvu nebude disponovat tak kvalitní technologií jako její konkurence, může tuto hrozbu vyrovnat nižšími fixními náklady a tím i nižší cenou, která je mnohdy pro zákazníky velice podstatná.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 7: Strategie WT

Strategie WT	
Kombinace	Popis strategie
W4, W5, T6	Zvyšování kvalifikace a odbornosti pracovníku podniku může eliminovat hrozbu ukončení spolupráce kooperujících firem.
W1, W3, T1, T4	Získání zakázek od kooperačních podniků může firmě, jako novému nezavedenému podniku pomoci překonat vstupní bariéry trhu s kovovýrobou a zvýšit firemní konkurenceschopnost na trhu.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část řešení se zabývá implementací zjištěných teoretických poznatků a výsledků analýz do prostředí plánované firmy. Nejdůležitějšími faktory, kterými se bude tato část zabývat, jsou tržní konkurence, technické zajištění podniku a zdroje financování. Ze zjištěných finančních aspektů lze sestavit předběžné náklady a výnosy období počátečního i období následujících.

3.1 Popis ekonomického subjektu

Název ekonomického subjektu byl otestovaný portálem Justice.cz jako nevyužitý. Název bude znít LURATO, s. r. o. Jak již název napovídá, bude se jednat o subjekt s právní formou společnosti s ručením omezeným. Společnost se bude zabývat zakázkovým kovoobráběním a kooperací s firmami se stejným zaměřením. Sídlo společnosti bude v místě provozu, tedy v obci Stanoviště v Jihomoravském kraji v okrese Brno-venkov. Společnost bude založena 2 společníky, z nichž oba budou jednatelé. Vzhledem ke zkušenostem mým a člena mé rodiny jsme se rozhodli, že založíme rodinný podnik.

3.2 Právní forma podnikání

Pro naši společnost jsme zvolili jako právní formu podnikání společnost s ručením omezeným, a to ze dvou pro nás nejpodstatnějších důvodů.

Prvním z nich je bezpochyby ručení, kdy společnost ručí za své závazky pouze do výše nesplacených vkladů společníků. V pozici jednatelů je zde faktor, který říká, že jednatel musí o firmu pečovat péčí řádného hospodáře, v opačném případě ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Hlavní zásadou tedy bude vykonávat funkci jednatelů s loajalitou a potřebnými znalostmi a pečlivostí.

Druhý faktor, pro který byla vybrána právě tato právní forma společnosti je výše základních vkladů. Ty jsou u společnosti s ručením omezeným limitovány na minimální vklad 1 Kč.

Další aspekty vybrané právní formy podnikání (6, str. 177):

- Společnost se zakládá v případě jednočlenného s. r. o. zakladatelskou listinou, v případě více společníků předchází založení sepsání společenské smlouvy. Ta musí mít formu notářského zápisu.
- Při založení musí společníci složit nejméně 30 % své stanovené části základního kapitálu u správce vkladu. Celý podíl musí být poté splacen nejpozději do 5 let od založení.
- K podnikatelské činnosti společnosti s ručením omezením potřebujeme oprávnění, a to buď živnostenské, nebo jiné oprávnění.
- Společnost vzniká zapsáním do obchodního rejstříku.

K založení firmy můžeme také využít kromě vlastního založení i tzv. založení na klíč nebo zvážit koupi ready made firmy. Založení společnosti na klíč trvá od 5 do 10 dnů a náklady na tento způsob jsou okolo 10 000 Kč (6, str. 180).

Koupe ready made společnosti má výhodu hlavně v časovém faktoru, kdy jednat za firmu můžeme již za 24 hodin. Rizikem ready made jsou břemena, která musí být ověřena, že neexistují. Jednat se může o dluhy nebo jiná skrytá břemena. Ověřit si nakupující musí také to, zda má firma všechny požadované živnosti. Rizikem může být i nejisté získání úvěru od finančních institucí. (14)

V našem případě firmu založíme klasickou formou a možnosti koupi ready made společnosti nebo využití jiného prostředníka se vyhneme.

3.3 Založení společnosti

Založení společnosti proběhne sepsáním společenské smlouvy, která upraví všechny patřičné náležitosti a odpovědnosti, které jsou potřebné k tomu, aby firma správně fungovala.

Na schůzi s notářem si musíme připravit podklady, které se naší firmy týkají. Jedná se například o:

- Název společnosti – LURATO, s. r. o., originalita názvu byla ověřena na portálu Justice.cz.

- Sídlo společnosti – vzhledem k tomu, že naše výrobní prostory jsou pouze pronajímáné, je třeba zajistit i souhlas vlastníka nemovitosti s ověřeným podpisem.
- Předmět podnikání – obsahovat musí přesné označení živností podle živnostenského zákoníku.
- Výše vkladů do základního kapitálu – společnost bude začínat vkladem 10.000 Kč a dělit mezi společníky se bude rovným dílem.
- Dalšími dokumenty, které při založení potřebujeme, jsou občanské průkazy společníků, výpis z katastru nemovitostí na nemovitost, kde bude mít společnost sídlo a výpis z rejstříku trestů obou jednatelů.

Dalším krokem je pak vyřízení živnostenského oprávnění. Poplatek za vyřízení tohoto oprávnění je 1.000 Kč. Pro naše podnikání budeme vyřizovat dvě živnosti zařazené jako řemeslné a jednu spadající do živností volných. Půjde o živnosti:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- obráběčství;
- zámečnictví, nástrojářství.

Založení společnosti pak trvá v řádech dnů, závisí pouze na rychlosti vyřízení živnostenského oprávnění. Společnost vznikne po vyřízení živnosti zapsáním do obchodního rejstříku, bývá pravidlem, že tento zápis provede notář.

Odměna notáře pro založení společnosti, kde figuruje více zakladatelů, činí 6.500 Kč. Pokud by zápis do obchodního rejstříku neprováděl notář, ale soud, činil by poplatek soudu dalších 6.000 Kč.

3.4 Personální zajištění

Vzhledem k tomu, že firma prvotně nebude náš primární příjem a jedná se pouze o jeden výrobní stroj, nevyplatí se zaměstnávat zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Dohodu o provedení práce budou mít oba společníci, kdy druhý společník obstará technologickou a technickou část procesu výroby, tzn. programování strojů, servis a údržbu a chod stroje. Má úloha ve firmě bude zprvu hlavně administrativní, bude se jednat o vedení účetnictví a ostatní administrativní činnost, po zaškolení bych se ale zapojila i do aspektů výrobního procesu.

3.5 Prostorové zajištění

Prostorové zajištění je zde velice specifické, nelze totiž stroj postavit kdekoliv. Prostor, kam bude stroj umístěn, musí splňovat jistá kritéria, která jsou pro správný chod výroby klíčová. Stroj je například nutné umístit na pevný a stabilní betonový podklad, obvykle stačí betonová podlaha o tloušťce 150 mm. Beton musí mít sílu 3500 PSI (240 barů) při stáří 28 dnů. Dále pak musí mít ocelové vyztužení, to musí mít sílu v tahu 40 KSI (2700 barů). Speciální požadavky mají stroje i na prostorovou teplotu, ta by měla být stálá, a to okolo 20 °C. (15)

Proto byl vybrán garážový prostor o rozloze 93 m² ve starém výrobním závodě. Prostor je dobře dostupný, nachází se 7 kilometrů od města Velká Bíteš, kde se lze napojit na dálnici D1 ve směru na Prahu nebo na Brno. Prostor je se sociálním zázemím a možností vytápění. Již dříve byl tento prostor využíván k výrobním účelům, proto většinu našich kritérií splňuje. Náklady na prostorové zajištění se skládají ze dvou složek. První je nájemné, které činí 11.000 Kč/měsíc, druhou složkou je pevná záloha na vodu a elektrickou energii, ta činí 3.000 Kč/měsíc. Celkové měsíční náklady na prostorové zajištění firmy je tedy 14.000 Kč. Kauce při sepsání nájemní smlouvy je dvoutříměsíční nájemné, celkové počáteční náklady na prostorové zajištění jsou rovny hodnotě tří nájmů, tj. 42.000 Kč.

3.6 Technologické zajištění

3.6.1 Výběr obráběcího stroje

Při výběru stroje je třeba vzít v potaz mnoho faktorů, mezi ty nejdůležitější patří: kapitál, zamýšlené využití stroje, dostupné prostory pro umístění stroje, nezbytné příslušenství nebo například know-how. Při výběru stroje, do kterého bude firma investovat, zvažujeme 3 varianty:

- koupě použitého stroje;
- koupě nového stroje v základní výbavě;
- koupě nového, 5 osého stroje s příplatkovou výbavou.

3.6.1.1 Koupě použitého stroje

Jako nejlevnější varianta se nabízí koupě použitého stroje. Nabídka je i v rámci České republiky více než uspokojivá. Riziko této volby však spočívá v pouze těžce ověřitelné historii stroje. Některé starší stroje nepodporují možnost nahrávat programy z CAM softwaru. Použitý stroj je tedy nutné vybírat pečlivěji, než stroj nový. Rozhodně se doporučuje před koupí nechat stroj zkontrolovat servisním technikem.

Výhodou je pak velký potencionální poměr cena/výkon. Ceny použitých 3 osých strojů se pohybují mezi 200.000 Kč až 1.500.000 Kč, a to v závislosti na stáří stroje, výbavě a technickém stavu. Bohužel většina strojů je nabízena skrze překupníky, kteří si k původní ceně stroje přidávají i vlastní marži, ta však někdy může dosahovat až 40 % ceny stroje. Často nabízejí i předraženou dopravu (většinou dvojnásobek průměrné ceny ostatních dopravců). Nejčastěji při inzerci uvádí nic neříkající cenu dohodu.

Obrovskou výhodou použitých strojů je fakt, že se velice často prodávají i s potřebným příslušenstvím, například s upínacími svěráky, které jsou samostatně velice nákladné a jejich pořizovací ceny se pohybují v řádech desítek tisíc.

Tabulka 8: Technické parametry stroje MCV 500 Quick

Výrobce	Kovosvit MAS
Model	MCV 500 Quick
Rok výroby	2003
Řídicí systém	Heidenhain 530
Doba v provozu	24 000 h
Maximální rychlost vřetena	8 000 ot/min
Délka pojezdu osy X	500 mm
Délka pojezdu osy Y	500 mm
Délka pojezdu osy Z	500 mm
Počet nástrojů v zásobníku	20
Typ zásobníku nástrojů	karuselový
Upínací systém vřetena	SK40
Hmotnost stroje	3 800 kg
Chlazení	Proudem vzduchu
Cena	495.000 Kč bez DPH

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 11: Stroj Kovosvit MAS MCV 500, (Zdroj:http://www.abstrojtrade.cz/obrabeci-centrum-kovosvit-mas-mcv-500_z678.html?fbclid=IwAR1C1zcjlc9Raaov9RQNdNKD_EaC3PB0cSy9Mu5ShdmAcDsYYFQ7NE-ijHw)

3.6.1.2 Koupě nového stroje v základní výbavě

Nový stroj s sebou nese benefit méně frekventovaných oprav a snadnější údržby. Co se parametrů týče, od prvního zvoleného stroje se příliš neliší. V obou případech se jedná o 3 osý obráběcí stroj s velmi podobnými parametry. Nejmarkantnější rozdíl je tedy v ceně, která je stroje Haas oproti stroji od firmy Kovosvit MAS více než dvojnásobná.

Tabulka 9: Technické parametry stroje Haas VF - 1

Výrobce	Haas
Model	VF-1
Rok výroby	2021
Řídicí systém	Haas
Doba v provozu	0 h
Maximální rychlost vřetena	8 100 ot/min
Délka pojezdu osy X	508 mm
Délka pojezdu osy Y	406 mm
Délka pojezdu osy Z	508 mm
Počet nástrojů v zásobníku	20
Typ zásobníku nástrojů	karuselový
Upínací systém vřetena	SK 40
Hmotnost stroje	3 550 kg
Chlazení	proudem, proudem vzduchu
Cena	1.200.000 Kč bez DPH

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 12: Stroj Haas VF – 1, (Zdroj: https://www.teximp.com/cz/product/vf_40taper/haas_vf-01/)

3.6.1.3 Koupě nového, 5 osého stroje s příplatkovou výbavou

Poslední zvažovaný stroj je finančně nejnáročnější. Jedná se o 5 osý stroj s příplatkovou výbavou. Cena tohoto stroje se od prvního zvažovaného liší více než devítinásobně. Podobně jako u nového stroje bez příplatkové výbavy zde odpadá frekventovanost oprav a je zde menší riziko poruchovosti stroje, tento fakt se však vyváží obrovskými vstupními náklady, které si může dovolit málokterá začínající firma.

Velkým benefitem tohoto stroje je právě to, že je 5 osý. Díky tomu stroj zvládne více operací na jedno upnutí, lze na něm vyhotovit složitější díly, což firmě umožní získat více zakázek.

Tabulka 10: Technické parametry stroje Haas UMC-500SS

Výrobce	Haas
Model	UMC-500SS
Rok výroby	2021
Řídicí systém	Haas
Doba v provozu	0 h
Maximální rychlost vřetena	15 000 ot/min
Délka pojezdu osy X	610 mm
Délka pojezdu osy Y	406 mm
Délka pojezdu osy Z	406 mm
Rozsah otáčení osy B	120 ° až -35 °
Rozsah otáčení osy C	360°
Počet nástrojů v zásobníku	50
Typ zásobníku nástrojů	boční
Upínací systém vřetena	HSK 63
Hmotnost stroje	3 550 kg
Chlazení	proudem, proudem vzduchu, středem vřetena
Cena	4.700.000 Kč bez DPH

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6.1.4 Zvolený obráběcí stroj

Po zvolení možností a jejich parametrů se nyní musíme rozhodnout, jaká možnost bude pro naši firmu nejvhodnější.

Náklady na poslední prezentovaný stroj jsou téměř 5 milionů korun bez toho, aniž bychom do nich řadili příslušenství ke stroji, které by znamenalo investice v řádu dalších statisíců, a to také nepočítáme náklady za období, které musí firma překlenout, než začne generovat zisk. Důvodem zamítnutí této možnosti tedy je, že získat tak velký úvěr pro začínající firmu bez podnikatelské historie je nereálné.

Zbývají tedy dva stroje, do kterých by firma mohla zainvestovat. Druhý vybraný stroj splňuje takřka stejné parametry, jako první. Liší se ale tím, že s použitým strojem se většinou prodává i příslušenství, jehož pořizovací ceny jsou pro začínající firmu velice znatelné. Oproti této výhodě ale stojí nevýhoda poruchovosti opotřebovaných strojů. U starého stroje jsou rizika poruchovosti mnohem vyšší než u nového a také náklady na údržbu jsou vyšší.

Nový stroj by tedy znamenal se vším potřebným příslušenstvím investici cca 1.500.000 Kč. Zatímco opotřebovaný stroj by znamenal konečnou investici cca 700.000 Kč. Zbýval by tedy prostor na případné opravy, údržbu a překlenutí doby náběhu firmy před generováním výnosů a tím tedy pokrytí běžných provozních nákladů.

Když tedy zhodnotíme tyto dva stroje, zjistíme, že pro začínající firmu se více vyplatí koupit stroj opotřebovaný, ale po jisté době a získání nutné podnikatelské historie se vyplatí získat úvěr na stroj nový a podpořit tak firmu v její expanzi.

Příslušenství ke stroji

Každý stroj pro jeho fungování potřebuje nutné příslušenství, aby celý technologický proces probíhal tak, jak má. Příslušenství k CNC strojům má většinou charakter spotřebního materiálu, který se musí často nahrazovat novým nebo doplňovat. Základní příslušenství, které budeme k vybranému stroji potřebovat, a jeho hrubý cenový odhad je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 11: Příslušenství strojů

Druh příslušenství	Cena (v Kč)
Kompresor	40.000
Strojní svěráky (4 ks)	25.000
Upínače nástrojů	2.000
Chladicí kapalina	5.000
Ruční nářadí	5.000
Celkem náklady na příslušenství	152.000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Minimální počet strojních svěráků je jeden kus, ideální je však udržovat jejich počet na čísle 4, což dělá výsledný náklad na tuto položku cca 100.000 Kč. Co se upínačů nástrojů týče, každý stroj má jiný maximální počet upínačů v zásobníku, je dobré ho udržovat plný, není to však podmínkou pro fungování stroje. Potřebný objem chladicí kapaliny je 20 l koncentrátu, ta se ve stroji musí měnit po 2 měsících.

Další položkou, která je nutná pro fungování stroje, jsou nástroje. Ty však nelze jednoznačně vyčíslit, protože požadavky na nástroj jsou vázány na konkrétní zakázky, kupují se tedy požadované typy průběžně dle potřeby výroby.

3.6.2 Software

V dnešní době se nejvíce vyplatí programovat většinu dílců pomocí CAD/CAM softwaru. Pro začátek je ideální volbou software Fusion 360, jeho velkou výhodou je cena, která činí 13.522 Kč za roční licenci, nebo 1.688 Kč při úhradě každý měsíc, přičemž není výkonově o tolik omezenější než jiné softwary, které stojí i 240.000 Kč za pořízení a u kterých je potřeba hradit roční aktualizace za 50.000 Kč.

3.7 Organizace výrobního úseku

Výrobní oddělení je páteří našeho podniku, je proto důležité, zajistit už od jeho počátku jeho plnou organizovanost. Při řízení výrobního úseku bude využito zkušeností, které mají oba společníci z jiných výrobních podniků.

Činnost úseku se bude odvíjet od přijatých zakázek, ty budou spravovány tzv. zakázkovými listy. Celý proces průchodu zakázky firmou musí dostatečně evidován, nemělo by však dojít k přílišné administrativní zátěži a tím ke zpomalení výrobního procesu.

Získávání materiálu bude probíhat dvěma způsoby, na kooperační zakázky bude materiál přebírán i s nástroji potřebnými na vyhotovení zakázky od zákazníka. Ve druhém případě půjde o celkové vyhotovení zakázky, tedy i nákup materiálu a nástrojů. Vzhledem k zakázkové výrobě bude potřeba skladů minimální, skladovat bude firma pouze nejnútnejší materiálové položky, jejichž dodání je časově náročné a mohlo by ohrozit plynulost výroby.

3.8 Marketingový plán podniku

Marketingové aktivity firmy budou v mé kompetenci, v prvním roce firmy půjde o využití nejzákladnějších komunikačních nástrojů:

- webových stránek s poptávkovým formulářem – cenová nabídka za návrh a vyhotovení – 18.000 Kč + 2.800 Kč/rok;
- logo firmy – cenová nabídka za návrh 5.200 Kč;
- e-mailový hosting – měsíční provoz elektronické pošty – 85 Kč/měsíčně;
- vizitky – cenová nabídka za návrh a tisk 100 ks – 800 Kč;
- reklamní předměty – propisky 500 Kč/100 ks;
- účast na strojírenských veletrzích – stánek 3 x 2 m – 21.580 Kč.

Stěžejním bodem marketingové politiky firmy budou webové stránky s poptávkovým formulářem. Na stránkách bude viditelně umístěné logo firmy a telefon v případě, že zákazník potřebuje brzkou odpověď na jeho poptávku, nebo mu forma poptávkového formuláře nevyhovuje, může využít telefonních kontaktů uvedených na webu. Na webových stránkách se dále může potenciální zákazník dozvědět více o naší firmě nebo o stroji, na kterém jsou zakázky vyhotovovány.

3.9 Prodejní a distribuční plán podniku

Prodejní plán se váže na kapacitu, kterou firma disponuje, což v prvním roce značí výrobní kapacitu zvoleného stroje. V první fázi půjde o dva základní prodejní kanály:

- a) prodej přímý – prodej konečným zákazníkům;
- b) prodej nepřímý – prostřednictvím kooperace – prodej konečnému zákazníkovi zajišťuje kooperační firma.

Přímý prodej konečným zákazníkům bude probíhat nejčastěji v rámci České republiky, popřípadě Evropy. Nejvýznamnějším odbytištěm české strojírenské výroby je dlouhodobě Německo, Rusko a Čína. Naše firma by se však v případě vstupu na mezinárodní trh zaměřila spíše na Střední a Východní Evropu.

V případě kooperačního prodeje by byl obchodní vztah realizován kooperační firmou. Firma by mohla využít i nepřímého prodeje přes zprostředkovatele nebo partnerské společnosti na vybraných trzích. Tento způsob je však dražší, a to jak pro zákazníka, tak pro firmu, ta musí buď o marži zprostředkovatele navýšit cenu pro zákazníka, nebo o tuto marži zdrazit produkt.

3.10 Analýza rizik

Podnikání s sebou nese spoustu rizik a značnou míru nejistoty, proto je nutné být v tomto ohledu co nejlépe zaopatřen a připraven. Mezi nejvýznamnější riziko, které k tomuto oboru patří, je například poškození strojního vybavení. To je nedílnou součástí celé firmy, generuje výnosy a firma si nemůže dovolit, brát tyto rizika na lehkou váhu. Důležité tedy je, aby byla firma na tato rizika co možná nejlépe připravena. V současné době existuje spousta produktů, které kryjí tato rizika, vždy však jen do jisté míry. Mezi nejběžnější krytí rizik poškození strojního vybavení patří:

- Poškození jednotlivých částí stroje, a to včetně elektroniky nebo jiných klíčových částí.
- Poškození obráběných přípravků a dílů.
- Poškození fréz, upínacích nástrojů a dalších součástí, které se strojem nejsou pevně spojeny.

Dalším rizikem, které by firma neměla opomenout, je pojištění podniku v případě, že její výrobek způsobil škodu. Pokud jde o kovovýrobu, může jít leckdy i o zdraví člověka, který dílec užíval jako součást konečného výrobku. V tomto případě může jít o škody astronomických částek a je proto dobré i na tento fakt myslet dopředu.

Další možná rizika a opatření k jejich minimalizaci:

- **Zákaznické riziko** – hlavním problémem může být nespokojenost zákazníka s výrobkem, například zákaznická reklamace vadného dílu. Každý díl bude po vyjmutí ze stroje zkontrolován, lidský faktor však není stoprocentní a může se stát, že pochybí. Riziko se zvyšuje se skutečností, že nespokojený zákazník svoje špatné zkušenosti sdílí několikanásobně častěji než zkušenosti dobré.
- **Nová konkurence** – atraktivita ziskovosti vybraného odvětví je rizikem příchodu nové konkurence. Riziko je však menší kvůli bariérám vstupu na trh, které není ochotný podstoupit každý podnikatel, například finanční náročnost založení podnikání v tomto odvětví.
- **Nespolehlivost dodavatelů** – největší dodavatelské rizika se týkají nevčasného dodání nebo dodání nekvalitních surovin. Riziko může snižovat například velká konkurence na dodavatelském trhu a jejich dostupné hodnocení, které může těmto situacím předejít.
- **Porucha zařízení** – Při poruše výrobního zařízení nemůže firma vyrábět a přichází o plánované tržby, to může při častých výskytech vést i k finančním problémům. Dalším faktem je, že porucha stroje způsobuje zpoždění dodávek a příště by nás již zákazník nemusel oslovit. Riziko je tím větší, čím starší je náš výrobní stroj. V dnešní době se lze na riziko tohoto typu pojistit, ztracené zákazníky nám však pojištění nevrátí.
- **Zvyšování nájmu** – při dnešním růstu cen nemovitostí i nájmu je riziko více než reálné, navíc také dochází k inflaci, která znehodnocuje měnu, jde tedy o pochopitelný krok ze strany pronajímatele, kterému se jen těžko vyhneme.
- **Živelná katastrofa** – riziko živelné katastrofy je jen velmi těžce předvídatelné. Výrobna se nachází v obci Stanoviště, které je 505 m. n. m., je navíc na vyvýšeném místě, možnost záplav je zde tedy méně pravděpodobná. Ohrozit naši výrobu může například vichřice nebo krupobití. Pokud například padající strom zasáhne elektrické vedení, nebude možné, aby bez elektrické energie podnik vyráběl. Předejít ztrátám, které jsou spojeny s živelnou katastrofou jde pouze prostřednictvím pojištění.
- **Požár** – požár může vzniknout několika způsoby, například úderem blesku do budovy, špatnou kondicí elektrického přístroje nebo z nedbalosti při obsluze

nějakého elektrického přístroje. Budova, ve které se výrobní prostor nachází je však opatřena hromosvodem, což první možnost vylučuje. Riziko špatné kondice elektrického přístroje může zmírnit pravidelná revize těchto přístrojů. Riziku vzniku požáru z nedbalosti se jen těžko vyhýbá, lze však podstupovat pravidelná školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která by měla riziko zmírnit. V opačném případě musí být za každé situace přítomný hasicí přístroj, který pomůže následky požáru zmírnit.

Tabulka 12: Analýza rizik

Č.	Riziko	PST	Dopad	Hodnota rizika	Opatření
1.	Poškození stroje	5	10	50	Pojištění stroje a součástí
2.	Zákaznické riziko	3	6	18	100% kontrola dílců
3.	Nová konkurence	2	4	8	Bariéry vstupu na trh
4.	Nespolehlivost dodavatelů	3	6	18	Výběr dodavatelů podle hodnocení
5.	Porucha zařízení	6	7	42	Pojištění stroje proti vzniklé mechanické a elektrické poruše
6.	Zvýšení nájmu	6	7	42	Dlouhodobá smlouva s pronajímatelem
7.	Živelná katastrofa	2	6	12	Pojištění
8.	Požár	2	7	14	Pojištění, revize hasicích přístrojů a elektrických přístrojů, školení BOZP

(Zdroj: Vlastní zpracování)

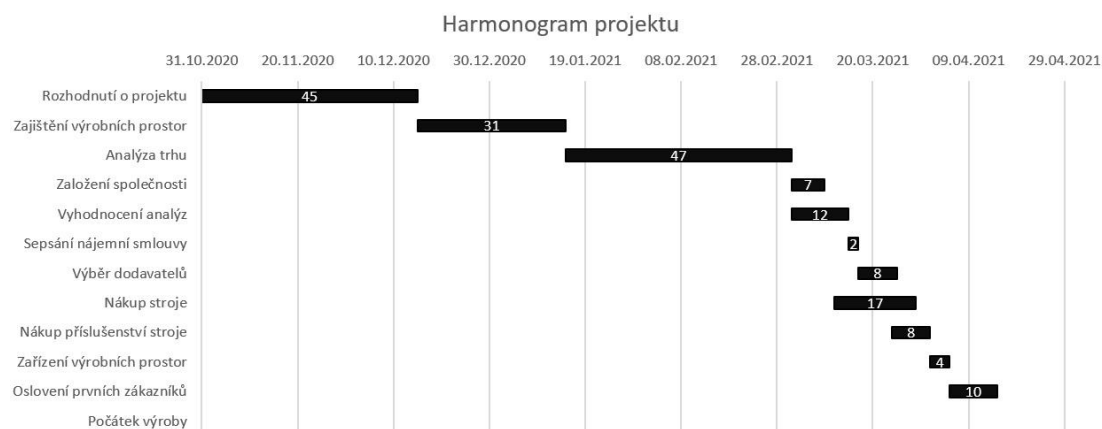
3.11 Harmonogram projektu

Tabulka 13: Harmonogram projektu

Aktivita	Začátek	Konec	Trvání
Rozhodnutí o projektu	31. 10. 2020	15. 12. 2020	45
Zajištění výrobních prostor	15. 12. 2020	15. 01. 2021	31
Analýza trhu	15. 01. 2021	03. 03. 2021	47
Založení společnosti	03. 03. 2021	10. 03. 2021	7
Vyhodnocení analýz	03. 03. 2021	15. 03. 2021	12
Sepsání nájemní smlouvy	15. 03. 2021	17. 03. 2021	2
Výběr dodavatelů	17. 03. 2021	25. 03. 2021	8
Nákup stroje	12. 03. 2021	29. 03. 2021	17
Nákup příslušenství stroje	24. 03. 2021	01. 04. 2021	8
Zařízení výrobních prostor	01. 04. 2021	05. 04. 2021	4
Oslovení prvních zákazníků	05. 04. 2021	15. 04. 2021	10
Počátek výroby	15. 04. 2021	15. 04. 2021	0

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Data harmonogramu projektu byla pro přehlednost zpracována do Ganttova diagramu.



Graf 1: Harmonogram projektu, (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.12 Finanční plán podniku

Plánování financí, jejich získávání a alokace je jednou z nejdůležitějších věcí, které musíme plánovat a predikovat. Veškeré informace se implementují do tzv. finančního plánu, kterým se poté podnik řídí. Základem finančního plánu je základní kapitál, na který je v době založení požadován minimální vklad 1 Kč. Vzhledem k finanční náročnosti podnikatelského záměru však bude základní kapitál podniku 100.000 Kč. Ostatní vklady společníků do podnikání budou mít formu půjčky od společníka.

Společnost, ač není jejich vyvážení povinné, bude každý rok vytvářet fondy ze zisku. Vytvářet společnost bude pouze rezervní fondy, hodnota, která se do nich bude ukládat, bude tvořit 10 % ze zisku. Tyto fondy budou sloužit hlavně k řešení nedostatku finančních zdrojů a jako nástroj rychlého financování. Jako nástroj financování budou využívány i odpisy, zejména 1. a 2. odpisová skupina.

3.12.1 Zdroje financování

Plánované zdroje financování vychází z plánovaných investic formou nákupu strojního zařízení CNC a dalších plánovaných i neplánovaných nákladů. Společnost plánuje využít na financování své činnosti následující finanční zdroje:

- bankovní úvěry – krátkodobé, dlouhodobé;
- půjčky od společníků;
- odpisy;
- rezervní fond;
- dotace z Evropské unie a státního rozpočtu České republiky.

Při plánování finančních zdrojů bude klíčová komunikace s bankovními institucemi, které jsou ohledně financování startu našeho podnikání velmi důležité.

Společnost LURATO, s. r. o. zvažuje dvě bankovní instituce, které požádá o podnikatelský úvěr, a jsou pro podnikatelské prostředí nepříznivější. První institucí je Komerční banka, druhou pak Moneta Money Bank. Pomocí tohoto úvěr budou financovány zejména investice, v našem případě investice do CNC stroje a příslušenství k němu náležící a materiálu na výrobu.

Srovnání podnikatelských úvěrů

Tabulka 14: Porovnání úvěrů u vybraných bankovních institucí

Instituce	Komerční banka	Moneta Money Bank
Výše úvěru	1.000.000 Kč	1.000.000 Kč
Úroková sazba	5,9 %	3,8 %
Pojištění schopnosti splácet	ANO (1000 Kč/měsíc)	ANO (916 Kč/měsíc)
Měsíční splátka	12 206 Kč	14 307 Kč
Počet měsíců	96 (8 let)	96 (8 let)
Celková zaplacená částka	1 161 303,5 Kč	1 373 548 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z vybraných nabídek úvěrů je po shrnutí základních informací výhodnější ten od Komerční banky, nabízí stejnou částku i dobu splácení, přičemž celková zaplacená částka se liší o více než 200.000 Kč. Obě možnosti obsahují pojištění schopnosti splácet, které může být velice účinné v případě, že se naše podnikatelské příjmy rapidně sníží. Oba úvěry rovněž nevyžadují ručení.

Úvěr je jednorázově čerpán, a to hned v den vyhotovení kalkulace. Správa úvěru a výpisy z úvěrového účtu jsou zdarma.

Tabulka 15: Splátkový kalendář

Číslo splátky	Datum splátky	Typ splátky	Výše splátky (v Kč)
1	20. 4. 2021	splátka úroku	1.794,44
2–95	Vždy k 20. dni v měsíci	anuitní splátka	12.206,00
96	20. 3. 2029	anuitní splátka	12.145,06

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.12.2 Ekonomické a finanční zhodnocení

Vybraný obor podnikání je finančně velice náročný, je tedy nutné finanční stránku celého podnikání pečlivě naplánovat. V následujících tabulkách jsou uvedeny plánované náklady a výnosy v prvních letech podnikání. Obsaženy jsou různé scénáře, které se mohou naskytnout, aby bylo pokryto co nejvíce možností následujícího vývoje.

Po získání potřebných informací je nutné zvážit, zda se podnikatelský plán vyplatí v plánované podobě, nebo zda je nutné provést redukci nákladů, změny výrobního programu nebo vstup na jiný, perspektivnější trh.

Zřizovací výdaje společnosti

Tabulka znázorňuje výdaje potřebné ke zřízení společnosti zmíněné v kapitole 3.3.

Tabulka 16: Zřizovací výdaje

Název výdaje	Výdaj (v Kč)
Odměna notáři	6.000
Živnostenské oprávnění	1.000
Celkem	7.000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výdaje v prvním roce podnikání

V prvním roce podnikání jsou výdaje vždy největší, je potřebné si je tedy dobře rozvrhnout, aby bylo jasné, jaké prostředky musí firma získat před jejím založením.

Tabulka 17: Výdaje v 1. roce podnikání

Složka	Jednorázové výdaje (Kč)	Měsíční výdaje (Kč)	Náklady za 1. rok (Kč)
Založení společnosti	7.500	-	7.500
Koupě stroje	495.000	-	495.000
Pronájem prostor	28.000	14.000	126.000
Příslušenství ke stroji a dílenské vybavení	152.000	10.000	272.000
Nákup softwaru	13.522	-	13.522
Web a jiné marketingové aktivity	64.080	2.885	98.700
Údržba stroje	-	2.000	24.000
Bankovní úvěr	-	12.206	146.472
Mzdové náklady	-	18.000	216.000
Doprava stroje	20.000	-	20.000
Služby (bank, pojišťoven aj.)	1.000	5.000	61.000
Ostatní náklady	100.000	40.000	580.000
Celkem	881.102	104.091	2.060.194

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na materiál v tabulce nejsou uvedeny z toho důvodu, že naše výroba je zakázková, vyrábíme z různých druhů materiálů a vše se odvíjí od požadavků zákazníka. Při získání zakázky na výrobu z hliníku je materiál výrazně levnější položkou než při zakázce na výrobu z titanu. Dalším faktem je i to, že firma bude přijímat zakázky v rámci kooperace, kdy kooperační podniky poskytují i materiál a nástroje na výrobu. V tomto případě by tedy tyto náklady byly nulové. Náklady na materiál se tedy vyhodnotí u každé zakázky zvlášť a v případě hrazení těchto nákladů naší firmou, vyfakturují se zákazníkovi v konečné faktuře.

Nástroje ke stroji se taktéž odvíjí od zakázky, kterou firma zhotovuje, většinou je jejich cena 30 % až 80 % výnosů ze zakázky, pokud je nástroj dražší, nevyplatí se zakázku zhotovit. Nelze nástroj fakturovat jako položku vydané faktury zákazníkovi, protože nástroje nejsou jednorázové a je možnost, že nástroj v budoucnu znovu použijeme na jinou zakázku.

Hodinová sazba stroje a výnosy ze stroje

Hodinová sazba stroje, který jsme vybrali, začíná na sazbě 900 Kč/hodinu, následující tabulka zaznamenává náklady, které jsou v hodinové sazbě stroje zahrnuty, a vyhodnocuje, zda je naše hodinová sazba stroje konkurenceschopná a jsme schopni vyrábět na cenové úrovni našich konkurentů.

Tabulka 18: Hodinová sazba stroje

Složka hodinové sazby	Hodinový náklad (v Kč)
Mzdový náklad na obsluhu stroje	200
Amortizace stroje	78
Náklady na nájemné a energie	119
Fixní náklady	386
Celkem náklady	783
Zisk	79
Hodinová sazba stroje	862

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Amortizace stroje je předpokládané opotřebení na 1 h provozu stroje. Vybraný stroj, který byl vyroben v roce 2003, je v provozu 24.000 hodin. Obráběl ale pouze 9.816 hodin, tedy asi 41 % doby v provozu. Každý rok byl tedy v průměru v provozu 1.412 hodin. Stroj patří do 2. odpisové skupiny, jeho doba odepisování je 5 let. Při pořizovací ceně

495.000 Kč, bude roční odpis na tento stroj činit 110.138 Kč, na jednu hodinu v provozu tedy připadá náklad na amortizaci 78 Kč.

Tabulka 19: Odpisy stroje

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2021	440.550	54.450	54.450
2022	330.412	110.138	164.588
2023	220.274	110.138	274.726
2024	110.136	110.138	384.864
2025	0	110.137	495.000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na nájemné a energie představují 14.000 Kč/měsíc, při provozu stroje 1412 hodin ročně, je jeho měsíční provoz 118 hodin, tzn. Náklad, který připadá na 1 hodinu provozu je 119 Kč. Údržba stroje, tedy pravidelné umývání stroje a vybírání třísek a odpadového materiálu je 8 hodin práce obsluhy za měsíc, tzn. 2000 Kč.

Fixní náklady stroje se skládají z pravidelného nákupu dílenského vybavení, dále pak údržba stroje, marketingové aktivity, roční licence softwaru, splátky bankovního úvěru a ostatní služby. Celkově tedy jde o sumu 45.613 Kč, hodinová sazba na tyto náklady činí 386 Kč. Poslední složkou hodinové sazby stroje je zisk, ten firma stanovila na 10 %.

Mzdové náklady

Společníci budou ohodnoceni fixní mzdou 9000 Kč podle následujících tabulek.

Tabulka 20: Výpočet mzdy 1. společníka

Hrubá mzda	9.000 Kč
Zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem	0 Kč
Zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnancem	0 Kč
Základ daně	9.000 Kč
Daň příjmu před slevami	1.350 Kč
Slevy na dani	0 Kč
Čistá mzda na účet	7.650 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 21: Výpočet mzdy 2. společníka

Hrubá mzda	9.000 Kč
Zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem	0 Kč
Zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnancem	0 Kč
Základ daně	9.000 Kč
Daň příjmu před slevami	1.350 Kč
Slevy na dani (sleva na poplatníka, student)	2.655 Kč
Čistá mzda na účet	9.000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíční výnosy podniku

Měsíční výnosy podniku závisí na vytíženosti stroje, v následující tabulce je předložen mírně optimistický pohled na měsíční výnosy, kdy vytíženost stroje je na hodnotě 80 %.

Tabulka 22: Měsíční výnosy podniku

Vytíženost stroje	80 %
Počet odpracovaných hodin	95
Hodinová sazba stroje	862 Kč
Výnosy za měsíc	81.890 Kč
Zisk	7.505 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Roční výnosy ze stroje a zisk

Na možné výnosy, které firma může přinést, máme možnost se dívat třemi pohledy. První je možnost optimistická, firma bude přijímat dostatek zakázek a ekonomická situace podniku i jeho okolí bude příznivá. Druhá možnost je reálná, zakázky budou přijímány, ale nebude využita plná kapacita stroje. Třetí možností je možnost pesimistická, kdy situace na trhu pro naši firmu nebude příznivá. Odhady výnosů se budou lišit o 20 % od každé varianty, kdy optimistická verze začíná na 80 % využití kapacity stroje.

V následující tabulce můžeme vidět optimistický pohled na roční výnosy firmy.

Tabulka 23: Optimistický pohled na výnosy

Vytíženost stroje	80 %
Počet odpracovaných hodin	1.140
Hodinová sazba stroje	862 Kč
Roční výnosy	982.680 Kč
Roční zisk	90.060 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V následující tabulce můžeme vidět reálný pohled na roční výnosy firmy.

Tabulka 24: Reálný pohled na výnosy

Vytíženost stroje	60 %
Počet odpracovaných hodin	848
Hodinová sazba stroje	862 Kč
Roční výnosy	730.976 Kč
Roční zisk	66.992 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V následující tabulce můžeme vidět pesimistický pohled na roční výnosy firmy.

Tabulka 25: Pesimistický pohled na výnosy

Vytíženost stroje	40 %
Počet odpracovaných hodin	565
Hodinová sazba stroje	862 Kč
Roční výnosy	487.030 Kč
Roční zisk	44.635 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha podniku

Zahajovací rozvaha představuje zobrazený majetek, se kterým firma do podnikání vstupuje. Na levé straně jsou tzv. aktiva, ta představují majetek podniku, na pravé pak pasiva, která jsou zdrojem financování majetku.

Tabulka 26: Zahajovací rozvaha podniku

Zahajovací rozvaha (v Kč)			
Aktiva celkem	1.600.000	Pasiva celkem	1.600.000
Stálá aktiva	495.000	Vlastní kapitál	100.000
Dlouhodobý hmotný majetek	495.000	Základní kapitál	100.000
Oběžná aktiva	1.105.000	Cizí zdroje	1.500.000
Zásoby	216.080	Bankovní úvěr	1.000.000
Bankovní účet	888.920	Půjčky od společníků	500.000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření v roce 2021

Zdrojová data pro zhotovení výkazu zisků a ztrát byla zmíněna v předešlých kapitolách.

Tabulka 27: Výkaz zisků a ztrát 2021

Položka výkazu	Částka (v Kč)
Tržby celkem	730.976
Náklady celkem	609.534
Spotřeba materiálu	173.034
Zřizovací výdaje	7.500
Nájemné a energie	168.000
Služby	81.000
Mzdové náklady	166.500
Sociální a zdravotní pojištění + zálohy daně z příjmů	13.500
Hospodářský výsledek před zdaněním	121.442
Odpisy	-54.450
Základ daně	66.992
Zaokrouhlený základ daně	66.000
Daň z příjmu právnických osob (19 %)	12.540
Zisk po zdanění	54.452

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Konečná rozvaha roku 2021

V konečné rozvaze roku 2021 se snížila cena stroje o odpisy za 1. rok. Vytvořil se nám výsledek hospodaření a byla splacena část úvěru.

Tabulka 28: Konečná rozvaha roku 2021

Konečná rozvaha roku 2021 (v Kč)			
Aktiva celkem	1.555.429,78	Pasiva celkem	1.555.429,78
Stálá aktiva	440.550	Vlastní kapitál	154.450
Dlouhodobý hmotný majetek	495.000	Základní kapitál	100.000
Oprávky	-54.450	Výsledek hospodaření běžného období	54.450
Oběžná aktiva	1.114.879,78	Cizí zdroje	1.400.979,78
Zásoby	613.183	Bankovní úvěr	900.979,78
Bankovní účet	501.696,78	Půjčky od společníků	500.000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha podniku v následujících letech

Vzhledem k tomu, že firma plánuje expandovat, bude v následujícím roce požádáno o úvěr a koupen nový stroj, jednalo by se o hodnocený stroj č. 2, vzroste tedy majetek podniku, ale i hodnota bankovního úvěru o 1.200.000 Kč. Zároveň se korekcí prostřednictvím odpisů sníží hodnota strojů o 242.138 Kč. Ze zisku bude splacena část závazků za společníky, konkrétně 40.000 Kč. Z prvního úvěru se splatí 1 rok, tj. 12 splátek po 12.206 Kč a z druhého 6 měsíců, první splátka činí 1.646,67 a dalších pět po 14.647 Kč/měsíc. Výsledek hospodaření se díky nákupu stroje v polovině roku zvýší o polovinu na 81.675 Kč. Z 10 % výsledku hospodaření za loňský rok se vytvoří rezervní fond. Zbytek zisku z minulého účetního období je v rozvaze prezentován jako výsledek hospodaření z minulých let.

Tabulka 29: Odpisy 2. pořízeného stroje

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2022	1.068.000	132.000	132.000
2023	801.000	267.000	399.000
2024	534.000	267.000	666.000
2025	267.000	267.000	933.000
2026	0	267.000	1.200.000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V následující tabulce jsou uvedeny informace k druhému podnikatelskému úvěru.

Tabulka 30: Podnikatelský úvěr na nákup 2. stroje

Instituce	Komerční banka
Výše úvěru	1.200.000 Kč
Úroková sazba	5,9 %
Pojištění schopnosti splácet	ANO (1000 Kč/měsíc)
Měsíční splátka	14.647 Kč
Počet měsíců	96 (8 let)
Celková zaplacená částka	1.393.060,67 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)**Tabulka 31: Splátkový kalendář 2. podnikatelského úvěru**

Číslo splátky	Datum splátky	Typ splátky	Výše splátky (v Kč)
1	20. 7. 2022	splátka úroku	1.646,67
2–95	Vždy k 20. dni v měsíci	anuitní splátka	14.647,00
96	20. 6. 2030	anuitní splátka	14.596,00

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 32: Rozvaha 2022

Rozvaha 2022 (v Kč)			
Aktiva celkem	2.535.751,11	Pasiva celkem	2.535.751,11
Stálá aktiva	1.398.412	Vlastní kapitál	196.125
Dlouhodobý hmotný majetek	1.640.550	Základní kapitál	100.000
Oprávky	-242.138	Výsledek hospodaření běžného období	81.675
-	-	Výsledek hospodaření z minulých let	9.005
		Rezervní fond	5.445
Oběžná aktiva	1.137.339,11	Cizí zdroje	2.339.626,11
Bankovní účet	625.536,51	Bankovní úvěr	1.879.626,11
Zásoby	511.802,6	Půjčky od společníků	460.000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V následujícím roce pak bude firma splácet bankovní úvěry a půjčky od společníků, konkrétně 50.000 Kč. Žádnou velkou investici pro rok 2023 společníci neplánují. Dále také bude pokračovat v odepisování strojů a tvorbě rezervního fondu. Zisk se zdvojnásobí oproti roku 2021, díky faktu, že druhý stroj byl nyní v provozu celý rok.

Tabulka 33: Rozvaha 2023

Rozvaha 2023 (v Kč)			
Aktiva celkem	2.221.515,11	Pasiva celkem	2.221.515,11
Stálá aktiva	1.021.274	Vlastní kapitál	254.125
Dlouhodobý hmotný majetek	1.398.412	Základní kapitál	100.000
Oprávky	-377.138	Výsledek hospodaření běžného období	108.900
-	-	Výsledek hospodaření minulých let	32.512,5
		Rezervní fond	13.612,5
Oběžná aktiva	1.200.241,11	Cizí zdroje	1.967.390,11
Bankovní účet	637.633	Bankovní úvěr	1.557.390,11
Zásoby	562.608,11	Půjčky od společníků	410.000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok 2024 bude, co se položek rozvahy týče, podobný jako rok 2023.

Tabulka 34: Rozvaha 2024

Rozvaha 2024 (v Kč)			
Aktiva celkem	1.909.079,11	Pasiva celkem	1.909.079,11
Stálá aktiva	644.136	Vlastní kapitál	313.925
Dlouhodobý hmotný majetek	1.021.274	Základní kapitál	100.000
Oprávky	-377.138	Výsledek hospodaření běžného období	108.900
-	-	Výsledek hospodaření minulých let	80.522,5
		Rezervní fond	24.502,5
Oběžná aktiva	1.264.943,11	Cizí zdroje	1.595.154,11
Bankovní účet	569.224,11	Bankovní úvěr	1.235.154,11
Zásoby	695.719	Půjčky od společníků	360.000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 35: Výkaz cash flow za rok 2021

Výkaz cash flow za rok 2021													
Náklad	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Celkem
Mzdy	-	-	16.650	16.650	16.650	16.650	16.650	16.650	16.650	16.650	16.650	16.650	166.500
Spotřeba materiálu	-	-	17.303,4	17.303,4	17.303,4	17.303,4	17.303,4	17.303,4	17.303,4	17.303,4	17.303,4	17.303,4	173.034
Pronájem, voda a energie	-	-	42.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	168.000
Externí služby	-	-	10.673	3.173	3.173	3.173	3.173	3.173	3.173	3.173	3.173	3.173	39.230
Daně	-	-	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	13.500
Cestovné	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marketing	-	-	24.819	319	319	319	319	319	319	319	21.899	319	49.270
Celkové náklady	-	-	112.795,4	52.795,4	52.795,4	52.795,4	52.795,4	52.795,4	52.795,4	52.795,4	74.375,4	52.795,4	609.534
Tržby	-	-	73.097,6	73.097,6	73.097,6	73.097,6	73.097,6	73.097,6	73.097,6	73.097,6	73.097,6	73.097,6	730.976
Odpisy	-	-	-5.445	-5.445	-5.445	-5.445	-5.445	-5.445	-5.445	-5.445	-5.445	-5.445	-54.450
Hrubý zisk	-	-	-45.142,8	14.857,2	14.857,2	14.857,2	14.857,2	14.857,2	14.857,2	14.857,2	-6.722,8	14.857,2	66.992

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabývala vytvořením komplexního podnikatelského záměru na založení malé rodinné strojírenské firmy, která bude sídlit v obci Stanoviště v Jihomoravském kraji. Předmětem podnikání společnosti je kovovýroba na stroji CNC.

Pro správné uchopení podnikatelského záměru jsem nejdříve vymezila teoretické znalosti týkající se nejen podnikání samotného, ale i pojmů, které se na podnikání vážou. Tyto teoretické poznatky byly následně zužitkovány v části analytické i v části návrhové.

V rámci analytické části bylo vyhodnoceno několik analýz, které vedly k poznání trhu, na který společnost vstupuje. Ze závěrů analýz je patrné, že ačkoliv mohou konkurenční firmy nabídnout relativně lepší strojní a technologické zázemí, my jako malá, začínající firma, jsme jejich cenovou konkurencí. A to hlavně z toho důvodu, že díky nižším fixním nákladům můžeme nabídnout lepší cenu za hodinu práce stroje. Jsme však limitováni strojní kapacitou, která při daném strojním vybavení činí 1412 hodin strojního obrábění ročně.

V rámci návrhové části jsem se zabývala výběrem stroje, který firma zakoupí. V rámci toho firma zvažovala 3 možné stroje. Z finančních důvodů byl nakonec zvolen pro podnikatelský záměr nejlevnější ze strojů, použitý stroj z roku 2003 za 495.000 Kč bez DPH. Finanční analýza pak zvažovala úvěr na investici do druhého, nového stroje, a to hned ve druhém roce provozu podniku.

Finanční analýza se pak zabývala odhadem výnosů, které by mohl stroj firmě přinést, a to ve třech variantách. První byla varianta optimistická, následovala reálná a pesimistická. Každá varianta se od sebe lišila o 20% rozdíl ve vytíženosti stroje, přičemž optimistická varianta byla stanovena na 80 % výrobní kapacity stroje.

Výkaz zisků a ztrát ukázal, že firma by již první rok byla zisková, což je velice překvapivé, vzhledem k tomu, že většině firmám trvá roky, než začne být firma v zisku.

Téma jsem si zvolila hlavně z toho důvodu, že mým snem do budoucna je právě podnikání v oblasti strojírenství, protože je tento obor pro mě osobně i ekonomicky atraktivní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- (2) KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- (3) KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO. Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
- (4) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- (5) SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- (6) SRPOVÁ, Jitka. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.
- (7) ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání. Praha: Grada Publishing a.s, 2019. ISBN 80-271-2182-5.
- (8) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- (9) ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
- (10) TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- (11) Nový Občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb.
- (12) HOLÝ, Dalibor. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2021. Český statistický úřad. 2021. Dostupné také z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2021>

(13) Inflace, spotřebitelské ceny. Český statistický úřad. 2021. Dostupné také z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

(14) JAKÁ RIZIKA VÁS ČEKÁJÍ PŘI KOUPI READY-MADE SPOLEČNOSTI? [online]. 11. 10. 2018. [cit. 7.3.2021]. Dostupné také z: <https://www.virtuanum.cz/blog/ready-made-spolecnosti/>

(15) Kontrolní seznam před instalací. [online]. [cit. 17.3.2021]. Dostupné také z: <https://www.haascnc.com/cs/Community/pre-install-guide/TM-1.html>

(16) Vzdělanostní struktura obyvatelstva v Kraji Vysočina. Český statistický úřad. 2021. [online]. [cit. 17.3.2021]. Dostupné také z: https://www.czso.cz/csu/xj/vzdelanostni_struktura_obyvatelstva_v_kraji_vysocina

(17) Průmysl – únor 2021. Český statistický úřad. 2021. [online]. [cit. 17.4.2021]. Dostupné také z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumysl-unor-2021>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Carrollova pyramida sociální odpovědnosti.....	14
Obrázek 2: Základní cenové strategie.....	21
Obrázek 3: Zdroje pro analýzu SWOT	25
Obrázek 4: Matice SWOT analýzy	26
Obrázek 5: Životní cyklus rodinného podniku podle Rosenbauera.....	28
Obrázek 6: Vzájemné překrývání systémů rodiny a podniku.....	29
Obrázek 7: Úrovně řízení a typy managementu	38
Obrázek 8: Rozvaha.....	40
Obrázek 9: Sestavení výkazu cash flow nepřímou metodou	40
Obrázek 10: Sestavení výkazu cash flow přímou metodou.....	41
Obrázek 11: Stroj Kovosvit MAS MCV 500.....	58
Obrázek 13: Stroj Haas VF – 1	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Shrnutí PEST analýzy	46
Tabulka 2: Vyhodnocení Porterovy analýzy	49
Tabulka 3: SWOT analýza.....	50
Tabulka 4: Strategie SO	51
Tabulka 5: Strategie WO	51
Tabulka 6: Strategie: ST	52
Tabulka 7: Strategie WT	52
Tabulka 8: Technické parametry stroje MCV 500 Quick.....	57
Tabulka 9: Technické parametry stroje Haas VF - 1	59
Tabulka 10: Technické parametry stroje Haas UMC-500SS.....	60
Tabulka 11: Příslušenství strojů.....	62
Tabulka 12: Analýza rizik.....	66
Tabulka 13: Harmonogram projektu.....	67
Tabulka 14: Porovnání úvěrů u vybraných bankovních institucí	69
Tabulka 15: Splátkový kalendář	69
Tabulka 16: Zřizovací výdaje	70
Tabulka 17: Výdaje v 1. roce podnikání.....	70
Tabulka 18: Hodinová sazba stroje.....	71
Tabulka 19: Odpisy stroje.....	72
Tabulka 20: Výpočet mzdy 1. společníka.....	72
Tabulka 21: Výpočet mzdy 2. společníka.....	73
Tabulka 22: Měsíční výnosy podniku.....	73
Tabulka 23: Optimistický pohled na výnosy	74
Tabulka 24: Reálný pohled na výnosy.....	74
Tabulka 25: Pesimistický pohled na výnosy.....	74
Tabulka 26: Zahajovací rozvaha podniku.....	75
Tabulka 27: Výkaz zisků a ztrát 2021	75

Tabulka 28: Konečná rozvaha roku 2021	76
Tabulka 29: Odpisy 2. pořízeného stroje	77
Tabulka 30: Podnikatelský úvěr na nákup 2. stroje	77
Tabulka 31: Splátkový kalendář 2. podnikatelského úvěru	77
Tabulka 32: Rozvaha 2022	78
Tabulka 33: Rozvaha 2023	78
Tabulka 34: Rozvaha 2024	79
Tabulka 35: Výkaz cash flow za rok 2021	80

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Harmonogram projektu	67
------------------------------------	----